BIP
KELOMPOK GRAMEDIA

10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE

MENJADI PRIBADI YANG BAHAGIA & INSPIRATIF

Gramedia Publishing/KG-D3/GC

PENULIS BUKU TERLARIS
HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE

DALE CARNEGIE

Passion for Knowledge

10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE
Dale Carnegie Success Series
By: Dale Carnegie & Associates, Inc.
Text copyright (C) DCA and JMW Group, Inc.
jmwgroup@jmwgroup.net
Right licensed exclusively by JMW Group Inc.

10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE

Menjadi Pribadi Yang Bahagia & Inspiratif

ISBN : 978-623-04-0391-0

Pengalih bahasa: Dono Sunardi
Penyunting: Saptono Raharjo
Desain: Aditya Ramadita

Hak cipta terjemahan Bahasa Indonesia:
Penerbit Bhuana Ilmu Populer
Jl. Palmerah Barat 29-37, Unit 1, Lantai 5, Jakarta 10270

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit Bhuana Ilmu Populer
Kelompok Gramedia
No. Anggota IKAPI: 246/DKI/04

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

© Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.
Diterbitkan oleh Bhuana Ilmu Populer
Kelompok Gramedia
Jakarta, 2021

Edisi Digital, 2021

10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE

MENJADI PRIBADI YANG BAHAGIA & INSPIRATIF

al Publishing 2003/GC

Oleh:
DALE CARNEGIE

BHUANA ILMU POPULER
KELOMPOK GRAMEDIA

Daftar Isi

Kata Pengantar v

Langkah 1: Mengembangkan Citra Diri yang Baik.....1

Langkah 2: Menetapkan dan Mencapai Tujuan-Tujuan yang Realistis 27

Langkah 3: Memperlakukan Orang Lain dengan Baik.....57

Langkah 4: Menjadi Seorang yang Cakap dalam Berbincang-Bincang.....73

Langkah 5: Berbicara di Depan Umum dengan Percaya Diri dan Penuh Keyakinan.....105

Langkah 6: Mengelola Hubungan yang Baik 129

Langkah 7: Mengatasi Kekhawatiran dan Ketakutan 157

Langkah 8: Menjadi Seorang Pemimpin Sejati 179

Langkah 9: Membantu Orang Lain Meraih Kesuksesan.....207

Langkah 10: Menjalani Hidup yang Harmonis.....235

Apendiks A: Mengenai Dale Carnegie 267

Apendiks B: Prinsip Dale Carnegie.....269

Kata Pengantar

Sebagian orang menikmati hidup yang berlimpah dan sempurna. Mereka sangat memukau; begitu cerah, demikian bersinar, ceria, dan menarik, sampai-sampai mereka tidak perlu memaksa atau meminta orang lain untuk "membukakan jalan" bagi mereka. Pintu-pintu selalu terbuka lebar dan mengundang mereka untuk memasukinya. Kehadiran mereka membuat orang lain nyaman dan bahagia. Mereka paham bagaimana cara membujuk orang lain, bahkan tanpa mengucapkan sepatah kata pun. Mereka sangat populer dalam kalangan sosial dan komunitasnya, pekerjaan dan karier mereka pun dapat melesat dengan pesat.

Sulit rasanya untuk melepaskan diri dari pesona pribadi yang anggun dan menolak individu yang memiliki kepribadian seperti itu. Ada sesuatu pada diri orang itu yang menarik Anda kepadanya dan tidak peduli betapa sibuk atau khawatirnya Anda, atau betapa jengkelnya Anda bila diinterupsi, entah bagaimana Anda ingin tetap berinteraksi dengan orang tersebut.

Laki-laki dan perempuan adalah magnet. Persis seperti sebatang magnet baja yang diangkat dari setumpuk sampah akan menarik benda-benda yang hanya lengket dengannya, begitu pula diri kita yang akan menarik dan membangun relasi dengan orang-orang yang memiliki pemahaman dan gagasan yang sebangun dengan kita.

Lingkungan, rekan-rekan dan kondisi kita pada umumnya adalah hasil atau akibat dari daya tarik mental yang kita miliki. Semua itu

secara fisik mendatangi kita karena kita telah memusatkan perhatian kepadanya dan membuat kita terhubung dengannya secara mental; semua itu adalah daya tarik kita, dan akan bersama dengan kita selama ketertarikan dengannya terbangun dalam pikiran kita.

Apakah kita akan sungguh-sungguh menjalani hidup yang memuaskan atau tidak sangat bergantung pada kualitas kesan atau impresi yang kita buat bagi orang lain. Mengembangkan suatu kepribadian yang memikat dan kuat, karenanya, sangatlah berarti.

Tidakkah Anda ingin menjadi orang yang amat menarik seperti itu? Ya, Anda bisa. Sifat-sifat ini tidak mesti merupakan bawaan lahir—setiap orang yang sungguh-sungguh menginginkan untuk mengembangkan kepribadian yang hangat, ramah, dan menyenangkan dapat melakukannya—sekiranya ia menguasai teknik-teknik yang berkontribusi ke arah itu.

Hal ini tidaklah sangat sulit untuk dilakukan. Setiap orang dapat mengolah kemampuan untuk menjadi pribadi yang menyenangkan dan memiliki kekuatan karakter yang akan menjadikannya terasa sebagai seorang dengan dampak yang nyata di dunia.

Dale Carnegie dan para penerusnya telah menunjukkan kepada kita jalannya di dalam berbagai kursus dan tulisan mereka. Dalam buku ini, kami telah mensintesiskan prinsip-prinsip ini ke dalam 10 langkah yang akan menuntun para pembaca kepada suatu kehidupan yang lebih memuaskan. Langkah-langkah tersebut dituliskan dalam daftar isi.

Untuk mendapatkan manfaat sebesar-besarnya dari buku ini, bacalah semuanya terlebih dulu guna menyerap keseluruhan konsep yang ada. Kemudian, bacalah ulang tiap-tiap bab, dan mulai, terapkanlah pedoman untuk mencapai masing-masing area yang

dibahas. Buku ini akan menuntun Anda pada jalan yang telah memberi kesuksesan, kebahagiaan, dan pengayaan kepada jutaan orang yang sudah mempelajari dan mengimplementasikan ajaran-ajaran Dale Carnegie.

al Publishing/KG

Langkah 1

Mengembangkan Citra Diri yang Baik

Prioritas pertama kita haruslah membangun relasi yang baik dengan diri sendiri, meskipun interasksi dan relasi kita dengan orang lain sangat penting agar kita dapat memiliki kehidupan yang memuaskan. Jika kita tidak memiliki kesadaran akan harga diri sendiri, kita tidak mungkin dapat memproyeksikan sebuah citra atau gambar diri sebagai seseorang yang orang lain ingin kenal dan percayai. Membangun citra diri yang baik, dan menyebarluaskan citra itu kepada dunia, merupakan prinsip bisnis pertama demi kesuksesan dan kebahagiaan kita.

> *Percayalah kepada dirimu sendiri! Yakinlah pada kemampuan-kemampuanmu! Tanpa keyakinan pada kekuatanmu sendiri yang didasari kerendahan hati tetapi tetap masuk akal, kamu tidak mungkin sukses atau bahagia.*

Kita Harus Mencintai Diri Kita Sendiri

"Kasihilah sesamamu manusia seperti dirimu sendiri." Perintah ini atau yang serupa dengannya telah dinyatakan dalam Alkitab Perjanjian Lama dan Baru serta dalam berbagai tulisan dan ajaran sebagian besar agama dan filsafat dari abad ke abad.

Namun, kebanyakan khotbah dan diskusi mengenai perintah ini berpusat pada dua kata pertama saja. Berbagai khotbah dan diskusi tersebut berkonsentrasi pada bagaimana kita memperlakukan orang lain, sembari mengandaikan bahwa mencintai diri sendiri sudah merupakan sesuatu yang terberi.

Sayangnya, kenyataannya tidak selalu seperti ini. Ada sangat banyak orang yang tidak mencintai diri mereka sendiri. Mereka tidak senang dengan penampilan, kepribadian, kemampuan, dan banyak sekali aspek lain dari hidup mereka.

Pertama-tama, kita harus belajar untuk mencintai diri sendiri secara sungguh-sungguh agar bisa menjalani hidup yang memuaskan dan bermanfaat. Ini adalah langkah pertama di tangga menuju hidup yang lebih berarti. Mencintai diri sendiri tidak berarti bahwa kita sepenuhnya egosentris. Mencintai diri sendiri adalah fondasi yang di atasnya kita akan membangun pendekatan pada cara kita berelasi dengan semua orang yang dengannya kita berelasi dalam hidup kita. Cinta pada diri sendiri membawa kepada kepercayaan diri, keyakinan diri, dan dipandang secara positif oleh orang lain. Cinta pada diri sendiri memampukan kita untuk mencintai orang lain.

Dengan cara yang bernas, filsuf Ibrani kuno, Hillel, menjelaskan konsep ini. "Jika aku tidak memikirkan diriku sendiri, siapa yang akan melakukannya bagiku? Jika aku hanya memikirkan diriku sendiri, lalu siapakah aku ini?"

Tidakkah sangat hebat jika kamu jatuh cinta pada dirimu sendiri sedemikian dalamnya sehingga kamu rela melakukan apa pun asalkan hal itu akan membuatmu bahagia? Persis sedalam inilah hidup mencintaimu dan ingin engkau menjaga dirimu sendiri. Semakin dalam kamu mengasihi dirimu sendiri,

semakin tegas alam semesta akan meneguhkan betapa bernilainya dirimu. Maka, kamu dapat menikmati kisah cinta sepanjang hayat yang memberimu kebahagiaan paling dalam dari batin.

— Alan Cohen, eksekutif bisnis Amerika

Membangun Kepercayaan Diri

Mencintai diri sendiri membantu dalam usaha mengembangkan dan mempertahankan kepercayaan diri. Beberapa unsur dari kepercayaan diri adalah:

Menerima Diri

Penerimaan diri muncul dari kemampuan kita untuk menerima diri sendiri sebagai manusia sembari berfokus pada sisi-sisi positif kita—berbagai kekuatan, kualitas yang positif, dan sifat—yang menjadikan diri kita seperti adanya saat ini. Ketika fokus kita adalah pada area-area ini, baik kepercayaan diri maupun harga diri akan memperoleh pengaruh yang positif. Jauh lebih lazim bagi orang untuk berfokus pada kelemahan-kelemahan daripada kekuatan-kekuatan mereka. Hal ini lebih banyak merugikannya daripada menguntungkannya. Kita harus membantu diri sendiri dan orang lain untuk berfokus pada berbagai kualitas positif kita.

Rumuskan dan meteraikan dengan kuat di pikiranmu sebuah gambaran mental mengenai dirimu sebagai seorang yang sukses. Bergayutlah pada gambaran ini dengan erat-erat. Jangan pernah biarkan ia luntur. Pikiranmu akan berusaha untuk mengembangkan gambaran ini ... Jangan bangun hambatan di imajinasimu.

Menghormati Diri Sendiri

Kunci untuk mengembangkan rasa hormat kepada diri sendiri adalah fokus pada berbagai kesuksesan dan keberhasilan yang telah dicapai di masa lalu dan penghargaan pada diri sendiri atas hal-hal baik yang sudah kita lakukan. Jauh lebih mudah untuk berkutat pada kegagalan-kegagalan. Orang lain pun akan dengan sangat senang hati menunjukkannya kepada kita. Perspektif kita berubah dan kepercayaan diri terbangun ketika kita mengisi waktu dengan merenungkan kesuksesan-kesuksesan kita.

Salah satu latihan yang bermanfaat untuk dijalankan adalah menciptakan suatu Inventaris Kesuksesan. Inventaris ini adalah daftar kesuksesan dan pencapaian yang telah kita raih di sepanjang hidup kita. Pada awalnya, mungkin sulit untuk menyusun daftar semacam ini, tetapi dengan ketekunan kita dapat terus menambah jumlahnya dan, dengan begitu, membangun kepercayaan diri kita. Mulailah dengan menyiapkan sebuah *file folder*, lalu masukkan ke dalamnya simbol-simbol positif dan catatan-catatan kesuksesan kita hari ini, seperti surat dari guru yang isinya memuji pekerjaan sekolah kita, memo dari atasan mengenai kontribusi yang telah kita berikan pada pekerjaan kita, surel dari konsumen atau klien yang berterima kasih atas layanan bagus yang kita tunjukkan, surat terima kasih dari organisasi nirlaba yang kita curahi dengan waktu dan usaha kita, dan surat-surat serupa. Selain itu, buatlah catatan harian yang kita dapat memasukkan berbagai pencapaian dan tindakan yang membuat kita merasa bangga. Ketika kita merasa sedih atau tidak puas dengan keadaan yang dihadapi, kita dapat membaca *file* ini dan mengingatkan diri sendiri bahwa sebelumnya kita pernah sukses dan dapat melakukannya lagi.

Berbicara Positif pada Diri Sendiri

Kita semua melakukan apa yang dinamakan "*ngomong* pada diri sendiri"—hal-hal yang kita ulangi pada diri kita mengenai diri sendiri. Ketika menambahkan semua item yang disebut di atas, kita berbicara pada diri sendiri dengan disokong oleh bukti, sebuah argumen yang akan sanggup bertahan ketika dicermati. Semakin kuat dan meyakinkan buktinya, maka akan semakin terpercaya dan kuatlah pesannya. Kebiasaan bicara positif pada diri sendiri merupakan alat untuk mengambil alih kontrol atas satu-satunya hal yang kita benar-benar punya kendali atasnya—pikiran kita.

Mengambil Risiko

Kita juga dapat membangun kepercayaan diri sendiri dengan cara bersedia untuk mengambil risiko. Kita hendaknya melihat pengalaman-pengalaman baru sebagai peluang untuk belajar alih-alih kesempatan untuk menang atau kalah. Melakukan hal ini berarti membuka diri kita pada kemungkinan-kemungkinan baru dan dapat menaikkan kesadaran kita akan harga diri. Tidak melakukannya berarti kita menghambat pertumbuhan pribadi dan menegaskan kepercayaan apa pun yang kita pegang bahwa kemungkinan baru adalah kesempatan untuk gagal.

Beberapa orang tidak pernah mau mengambil risiko. Mereka selalu main aman. Kemungkinan besar, mereka akan selalu menjadi orang yang berkinerja medioker seperti kebanyakan orang. Mereka tidak akan pernah merasakan kesuksesan yang sesungguhnya. Dengan tidak mengambil risiko bahwa sesuatu yang mereka dukung mungkin tidak berhasil, mereka menghindari "pahitnya kekalahan", tetapi juga tidak pernah mengalami "manisnya kemenangan".

Kura-kura adalah benteng yang hidup. Tempurungnya yang sangat keras melindunginya dari semua bahaya. Namun, jika ingin bergerak, kura-kura itu harus mengeluarkan kepala dan lehernya dari tempurungnya, membuatnya terbuka pada bahaya di sekitarnya. Seperti kura-kura, bila ingin bergerak, kita tidak dapat melingkupi diri kita dengan perlindungan yang sempurna. Kita perlu menjulurkan leher kita agar bisa melangkah ke depan.

Mengambil risiko tidak berarti bahwa orang harus menjadi seorang penantang maut. Orang yang memakai akalnya mengambil risiko yang masuk akal, tetapi menurut definisinya, risiko tidak sama dengan sukses. Para eksekutif bisnis yang sukses mengambil risiko dengan setiap keputusan yang mereka buat. Mereka memaksimalkan peluang sukses mereka dengan riset dan analisis yang cermat sebelum membuat keputusan. Namun, ketika keputusan itu akhirnya harus diambil, manajer juga mesti siap menerima potensi risiko berupa hilangnya uang, waktu, energi, dan emosi. Tanpa risiko, tidak ada kemungkinan beroleh hasil. Dengan mengambil risiko, bahkan bila hasil akhirnya tidak seperti yang diharapkan, kita menunjukkan baik kepada orang lain maupun diri kita sendiri bahwa kita percaya diri dengan kemampuan kita.

Mengharapkan yang Terbaik

Tidak ada kebiasaan yang lebih membesarkan hati selain menjaga sikap yang penuh dengan harapan, percaya bahwa hal-hal akan berakhir dengan baik dan tidak buruk; bahwa kita akan sukses, dan tidak gagal; bahwa tidak peduli apa yang mungkin atau tidak mungkin terjadi, kita akan bahagia.

Dalam membangun kepercayaan diri kita, tidak ada yang lebih membantu selain mengembangkan sikap yang optimistis dan penuh

harap ini—sikap yang selalu mencari dan mengharapkan yang paling baik, paling tinggi, paling membahagiakan—dan tidak pernah membiarkan diri terseret oleh suasana hati yang pesimistis dan mengecilkan hati.

Kita harus percaya dengan segenap hati bahwa yang akan kita lakukan adalah yang memang seharusnya dilakukan. Kita tidak boleh sedikit pun meragukannya, dan menganggapnya semata-mata sebagai "teman pemikiran"—cita-cita yang ingin kita gapai. Kita mesti menolak semua "musuh pemikiran"—setiap situasi yang mengecilkan hati, segala sesuatu yang bahkan merujuk pada kegagalan atau ketidakbahagiaan.

Tidaklah penting apa yang coba kita lakukan atau kita tuju, sejauh kita selalu mengembangkan sikap yang penuh asa, penuh harapan, dan optimistis terkait dengannya. Ini akan membawa kita pada pertumbuhan di segala aspek dan bagaimana kita secara umum menjadi lebih baik.

Membangun Harga Diri

Harga diri bisa didefinisikan sebagai merasa senang atau puas dengan diri sendiri. Orang dengan harga diri yang tinggi percaya bahwa mereka lebih mungkin sukses daripada gagal di sebagian besar hal yang mereka lakukan. Mereka tahu bahwa orang lain menghargai mereka. Ini tidak berarti bahwa seseorang lalu bersikap optimis secara tidak realistis mengenai segala sesuatu yang dilakukannya. Kita semua pernah mengalami hari-hari yang panjang dan masa-masa yang berat ketika segalanya terlihat salah. Orang yang mempunyai harga diri yang tinggi dapat menerima kejadian-kejadian yang tidak diinginkan dan tidak membiarkan dirinya terbebani atau semangat mereka tergerus olehnya.

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh The Gallop Organization untuk *Newsweek*, 89% responden mengatakan bahwa harga diri itu penting untuk memotivasi orang bekerja lebih keras dan sukses. Enam puluh tiga persen mengatakan bahwa waktu dan usaha yang dicurahkan dalam mengembangkan harga diri memang layak, sementara hanya 34% merasa bahwa waktu dan usaha tersebut dapat lebih baik dicurahkan untuk pekerjaan.

Banyak orang memiliki harga diri yang rendah dan menganggap remeh kemampuan-kemampuan mereka sendiri. Mereka memandang dirinya sendiri sebagai orang gagal dan kala mereka ternyata sukses, mereka menganggapnya keberuntungan belaka. Mengapa mesti seperti ini?

Kevin adalah seorang pemuda yang cerdas dan rupawan, tetapi tidak menganggap dirinya sendiri cerdas atau rupawan. Ia merasa bahwa dirinya seorang yang membosankan dan tidak akan pernah meraih apa pun dalam hidupnya. Terlepas dari nilai-nilainya yang bagus di sekolah, ia tidak mendaftarkan diri di kampus-kampus terbaik karena merasa tidak cukup bagus untuk diterima di sana. Konselor pembimbingnya mencoba mencari tahu kenapa ia memiliki harga diri yang begitu rendah. Ayah Kevin adalah seorang eksekutif perusahaan yang menuntut kesempurnaan dari anak-anaknya dan tidak pernah mau menerima hasil kerja yang tak sempurna. Ketika Kevin memperoleh nilai 90, ayahnya ingin tahu kenapa ia tidak bisa mendapat 100. Ayahnya mendominasi percakapan di meja makan dan tidak menyukai bila ada dari anak-anaknya yang tidak setuju dengan pendapatnya. Kevin merasa bahwa dirinya tidak pernah bisa menyenangkan hati ayahnya, seiring berjalannya waktu, tumbuh dalam diri perasaan bahwa dirinya bukan orang yang cukup baik.

Sebagai seorang anak, Sarah selalu percaya diri. Dia berprestasi di sekolah dan memiliki bakat hebat di bidang seni dan musik.

Namun, setelah menyelesaikan kuliahnya dan memasuki dunia kerja, ia mencoba sejumlah bidang pekerjaan yang tidak memberinya kepuasan—dan merasa tidak bahagia dan tidak sukses di kesemuanya. Kepercayaan dirinya luntur, dan ia mulai merasa bahwa dirinya tidak akan pernah meraih kesuksesan dalam hidup.

Selama bertahun-tahun, Steve adalah seorang wiraniaga yang sukses, tetapi suatu musim semi mengalami kemunduran. Semua yang dilakukannya, tidak pernah berhasil dan ia tidak mampu memperoleh satu pun kesepakatan baru. Ia mulai merasa bahwa dirinya telah melewati masa emasnya. "Aku telah kalah," pikirnya. "Aku tidak akan pernah menjual lagi."

Kevin telah "terkubur" dalam persoalan psikologis yang berakar dalam, dan tampaknya tidak mungkin baginya untuk memperbaiki masalah harga dirinya tanpa bantuan profesional. Atas saran dari konselor pembimbingnya, ia mulai menjalani sesi dengan seorang psikoterapis yang membantunya melihat apa yang dengan sangat bagus bisa dilakukannya, serta menolongnya mengembangkan suatu kesadaran harga diri yang layak.

Sebagian besar orang yang memiliki harga diri rendah, meskipun begitu, tidak membutuhkan psikolog. Mereka dapat menolong diri–nya sendiri. Sarah tahu ia memiliki kemampuan untuk sukses. Ia menyadari bahwa kegagalannya tidak disebabkan oleh kurangnya kemampuan, tetapi mungkin karena salah memilih pekerjaan. Ia berpikir, "Aku berhasil di sekolah dan hal-hal yang berkaitan dengan seni dan musik. Aku pernah merasakan kesuksesan, dan aku bisa kembali sukses."

Dengan sikap tersebut, ia memikirkan ulang rencana kariernya dan mulai mencari pekerjaan-pekerjaan di area yang lebih dekat dengan bidang minatnya yang sebenarnya. Ini membuatnya berhasil

menemukan sebuah pekerjaan yang mendayagunakan talenta-talentanya dan yang membuatnya dihargai oleh atasan serta rekan-rekan sekerjanya.

Manajer penjualan Steve menaruh perhatian pada penurunan kinerja Steve—tidak hanya karena efeknya terhadap bisnis, tetapi juga karena efeknya atas Steve. Dia mengajak Steve bicara panjang-lebar. "Steve," katanya, "Anda tidak berubah sedikit pun—penurunan dapat terjadi pada siapa pun. Anda memiliki kemampuan yang diperlukan. Anda adalah seorang wiraniaga yang bagus. Anda pasti bisa mengatasinya." Dengan dorongan dari bosnya, Steve menemui prospek berikutnya dengan kepercayaan diri yang lebih besar dan akhirnya bisa membuat penjualan. Ini merupakan langkah pertama dalam membangun ulang kepercayaan dirinya yang kuat.

Harga diri itu penting—tidak hanya agar sukses dalam usaha-usaha kita, tetapi juga bagi kebaikan kita secara umum. Orang yang memiliki harga diri tinggi lebih bahagia dan sering kali juga lebih sehat daripada mereka yang tidak memilikinya. Jangan biarkan kegagalan melumpuhkan kita. Kita akan mengalami kegagalan dan kekecewaan dalam hidup, tetapi dengan selalu mengingat berbagai kesuksesan dan masa-masa jaya kita, harga diri kita akan tetap tinggi dan membantu kita mengatasi kemunduran yang bersifat sementara.

> *Selama kamu masih khawatir tentang apa yang orang lain pikirkan mengenai dirimu, kamu ada dalam genggaman mereka. Hanya ketika kamu tidak lagi membutuhkan persetujuan dari luar dirimu sendiri, kamu bisa menjadi tuan atas dirimu sendiri.*
>
> — Neale Donald Walsch, penulis Amerika

Kecuali bila kita memiliki kepercayaan pada kemampuan kita serta keyakinan pada tekad kuat untuk sukses, kita bahkan tidak akan pernah mulai melangkah di jalan yang akan membawa kita pada tercapainya tujuan-tujuan kita. Kita harus mengharapkan hal-hal besar dari diri sendiri. Keyakinan ini memunculkan yang terbaik yang ada pada diri kita. Seperti dikatakan oleh pepatah kuno:

Pertempuran hidup tidak selalu menjadi milik
orang yang lebih kuat atau lebih cepat;
Namun cepat atau lambat, orang yang menang adalah
dia yang BERPIKIR bahwa dia bisa.

Orang yang tidak percaya diri memberi bobot yang besar pada apa yang orang lain pikirkan untuk menentukan bagaimana mereka mesti bersikap terhadap dirinya sendiri. Mereka tidak mau ambil risiko karena takut gagal dan umumnya juga tidak berharap untuk sukses. Mereka sering kali menganggap rendah dirinya sendiri, meremehkan umpan balik positif, dan memelihara asumsi-asumsi yang melanggengkan pola pemikiran yang merugikan diri sendiri serta sikap yang negatif. Beberapa pola pemikiran yang merugikan diri sendiri meliputi:

1. Pemikiran ekstrem: Satu kegagalan membuat kita merasa, "Aku seorang pecundang sejati ketika kinerjaku tidak sempurna."
2. Bencana yang mengancam: Berasumsi bahwa bencana mengintai di setiap sudut dan siap sedia untuk menyergap. Contohnya, satu saja detail yang negatif, secuil kritik, atau sepenggal komentar bisa membuat segenap realitas suram. "Aku gagal dalam presentasi itu dan kini aku tidak akan pernah dipromosikan."

3. Pembesar-besaran hal negatif: Kinerja yang baik tidak disebandingkan dengan kinerja yang buruk. "Aku tahu rekam penjualanku terbaik kuartal lalu, tetapi itu hanyalah kebetulan. Kini, aku kembali menjadi diriku sendiri. Aku semata-mata memenuhi kuotaku kuartal ini."

4. Penekanan yang berlebihan pada pernyataan "seharusnya". Pernyataan "seharusnya" dimaksudkan untuk mendorong kita menuju hasil akhir yang "sempurna", tetapi mesti diikuti oleh suatu proses pemikiran yang realistis yang menetapkan apa yang perlu untuk dilakukan agar kita sampai di tempat yang kita "seharusnya berada". Kita sering melakukan adalah melihat di mana kita berada dan terpaku oleh rasa takut ketika menyadari bahwa kita masih jauh sekali dari tempat di mana kita seharusnya. Alih-alih, kita seharusnya berhenti sejenak, merencanakan langkah-langkah aksi kita, dan mulai menerapkan rencana kita itu.

Ada kalanya ketika setiap dari kita pernah ragu akan kemampuan dan pencapaian kita, dan mendapati kepercayaan diri kita anjlok. Hal yang semakin memperburuk situasi adalah kita menganggap sangat penting lalu berkubang pada apa yang kita pikir orang lain pikirkan tentang kita demi menentukan sikap terkait kemampuan kita dan diri sendiri. Pola pikir ini dapat menyebabkan kita enggan mengambil risiko karena takut gagal. Sikap ini dapat membuat kita meremehkan diri sendiri, mengentengkan umpan balik yang positif, dan memelihara asumsi-asumsi negatif yang melanggengkan pola pikir yang merugikan dan sikap yang negatif.

Jangan pernah lupa bahwa kepercayaan diri adalah bagian yang tak terpisahkan dari harga diri. Sebelum menaruh kepercayaan pada

keputusan-keputusan yang dibuat, kita harus percaya pada diri sendiri. Kita harus sungguh-sungguh merasa bahwa kita adalah seseorang yang memiliki nilai. Jika kita tidak memiliki harga diri, bagaimana kita dapat *yakin* bahwa keputusan-keputusan kita bernilai?

> *Tidak ada orang merdeka, yang tidak menjadi tuan atas dirinya sendiri.*
>
> — Epiktetus, filsuf Yunani

Kita adalah Siapa yang Kita—Bukan Orang Lain—Pikirkan tentang Diri Kita

Kita terlampau sering memerhatikan apa yang orang lain pikirkan tentang diri kita daripada apa yang kita pikirkan mengenai diri kita sendiri. William Becker, seorang rohaniwan dan penulis dari pertengahan abad ke-20, menasihati para pembacanya, "Jangan hiraukan apa yang orang lain pikirkan mengenaimu. Mereka bisa memandangmu terlalu tinggi atau menganggapmu terlalu rendah! Sampai mereka menemukan nilaimu yang sejati, kesuksesanmu bergantung pada apa yang kamu pikirkan mengenai dirimu sendiri dan apakah kamu percaya pada dirimu sendiri. Kamu tetap dapat sukses ketika tak seorang pun percaya akan hal itu, tetapi kamu tidak akan pernah sukses jika tidak percaya pada dirimu sendiri."

> *Semakin kamu menyukai dirimu sendiri, dan semakin kamu tidak menyerupai siapa pun, jadilah engkau unik.*
>
> — Walt Disney

Citra Diri yang Kita Proyeksikan

Citra kita adalah cara yang dengannya kita mengekspresikan diri sendiri kepada dunia luar. Beberapa orang memiliki gagasan yang kuat serta positif mengenai siapakah mereka, dan mereka lantas membagikan gagasan itu kepada orang lain. Ada sesuatu menyangkut kepribadian mereka yang luput dari bidikan fotografer, yang pelukis tidak dapat reproduksi, yang pematung tidak dapat pahat. Sesuatu yang subtil ini, yang setiap orang bisa rasakan, tetapi yang tak seorang pun dapat deskripsikan, yang tidak mampu dituliskan dalam buku oleh penulis biografi, punya pengaruh yang sangat besar terhadap kesuksesan mereka dalam hidup.

Orang dengan kepribadian tertentu lebih hebat daripada sekadar memiliki keindahan fisik dan lebih berpengaruh daripada seorang terpelajar. Orang yang memiliki kekuatan magnetis ini secara tidak sadar meninggalkan kesan dalam pada setiap orang yang mereka jumpai. Begitu orang berhadapan dengan kehadirannya, mereka mengalami kesadaran yang lebih besar. Hal itu meluaskan cakrawala mereka; mereka merasa kekuatan baru menggerakkannya. Tidakkah hebat jika orang menanggapi kita demikian?

Kesan Pertama yang Kita Kirimkan

Tiap kali seorang yang baru bertemu dengan kita, orang itu hanya perlu waktu 30 detik untuk membangun serangkaian kesan, keyakinan, atau asumsi menyangkut siapa dan apakah diri kita. Asumsi-asumsi itu jauh lebih signifikan daripada berapa banyak uang yang kita belanjakan untuk baju dan apakah warna rambut kita alamiah atau tidak. Kesan tersebut mencakup semuanya dari tingkat pendidikan sampai situasi keuangan kita, kesuksesan karier kita, bahkan hal-hal

sesubjektif kejujuran dan integritas kita. Semua kepercayaan tersebut terbentuk, nyaris di bawah sadar, pada 30 detik pertama.

Peribahasa lama: "Anda tidak bisa menilai buku dari sampulnya," terdengar masuk akal, tetapi sayangnya, sebagian besar dari kita menilai orang dari "sampul" mereka—penampilan dan pembawaan mereka. Sungguh, beberapa orang menarik kesimpulan tentang seseorang dalam 30 detik pertama perjumpaan.

Jika kesan yang negatif atau tidak diinginkan dibuat dalam perjumpaan pertama itu, ia bisa memengaruhi seluruh relasi dengan pihak tersebut selama bertahun-tahun setelahnya. Hanya butuh sedikit pemikiran dan usaha untuk membangun landasan guna membuat kesan yang baik, tetapi usaha tersebut akan terbayarkan. Camkan dalam pikiran bahwa kita akan memproyeksikan citra yang jauh lebih baik ketika gagasan-gagasan tentang diri kita sendiri bersifat positif dan menyenangkan.

> *Bagaimana kamu dapat membangun karisma? Beri perhatian lebih pada bagaimana kamu bisa membuat orang lain merasa bahagia dengan diri mereka sendiri daripada membuat mereka merasa senang dengan dirimu.*
>
> — Dan Reiland, rohaniwan Amerika

Kita dapat Mengembangkan Citra yang Hebat

Ketika Robert bertemu dengan Lisa, bos barunya, ia terkesan oleh kepribadian Lisa yang menyenangkan. Sesuatu terkait cara Lisa memproyeksikan dirinya sendiri membuat Robert merasa percaya kepadanya, mengaguminya, dan merasa nyaman dengannya. Dia berpikir, "Ibu satu ini memiliki karisma. Aku harap bisa seperti dirinya."

Kita mungkin berpikir bahwa orang seperti Lisa terlahir seperti itu. Beberapa aspek dari kepribadian kita memang bawaan lahir—tampilan fisik, kecerdasan dasar, dan beberapa talenta kita—tetapi tiap-tiap dari kita memiliki kapasitas untuk memaksimalkan sifat-sifat bawaan kita itu dan mengembangkannya untuk menghasilkan tipe kepribadian milik kita yang akan orang lain kagumi.

Hal yang penting untuk diingat adalah bahwa citra yang menyenangkan dan hangat dapat *dikembangkan*. Tidaklah mudah untuk bertumbuh menjadi seorang pribadi yang karismatik seperti yang kita inginkan, tetapi itu dimulai dengan hasrat dan komitmen yang kuat untuk mengembangkan sikap yang ramah, ceria, optimistis, dan positif—suatu citra diri yang akan menarik dan disukai oleh orang-orang yang dengannya kita saling berelasi. Jika kita sungguh-sungguh mencintai diri sendiri serta memiliki hasrat dan komitmen yang kuat untuk itu, maka kita dapat mengembangkan daya tarik semacam itu.

Tampilan Fisik Kita

Ketika orang bertemu dengan kita, faktor pertama yang masuk ke dalam kesan mereka adalah bagaimana kita terlihat. Penampilan memainkan peran besar dalam bagaimana kita dilihat. Penampilan bisa menjadi pembuka jalan yang efektif ... atau penutup jalan yang juga efektif. Setiap wiraniaga tahu rasa frustrasi yang menghinggapi karena tidak mampu menemui seorang prospek karena tidak bisa melewati yang disebut "penjaga pintu"—resepsionis, sekretaris, atau bawahan yang menyaring penelepon yang tidak diinginkan. Dalam pengertian tertentu, kesan pertama seseorang atas kita adalah penjaga pintu yang paling berkuasa dari kesemuanya. Kesan tersebut sering kali menentukan apa orang itu akan membiarkan kita masuk atau tidak, dalam pengertian kiasan maupun harfiah.

Beberapa faktor yang bisa membuat orang lain terkesan, baik secara positif maupun negatif ada di luar kendali kita. Kita tidak dapat mengubah penampilan fisik kita yang dasar, tetapi dapat mendayagunakan aset-aset kita sebaik-baiknya sembari meminimalkan apa yang bisa dianggap sebagai kekurangan. Orang tidak harus memiliki ketampanan atau kecantikan bak bintang film untuk meninggalkan kesan yang positif.

Banyak sekali dari tanda-tanda citra eksternal kita ditransmisikan secara visual. Riset menunjukkan bahwa berbagai impuls visual ditransmisikan secara langsung ke pusat emosional otak, memotong sistem lintasan yang biasanya dan menghasilkan respons yang nyaris seketika.

Dandanan yang baik, pakaian yang sesuai, senyum yang menyenangkan, dan perilaku yang wajar adalah langkah pertama untuk membuat kesan personal yang bagus. Kita dapat memaksimalkan peluang sukses kita dengan berpakaian sedemikian rupa sehingga mengomunikasikan pesan positif mengenai kemampuan dan diri kita. Dengan meluasnya adopsi cara berpakaian bisnis yang kasual, tidak ada cara berpakaian yang benar untuk urusan bisnis dewasa ini. Kita harus melakukan riset untuk menemukan apa yang sesuai dalam industri, wilayah, dan budaya kita.

Penampilan dan kepribadian barulah langkah pertama dalam menciptakan dan menjaga citra yang orang lain miliki atas kita. Kita harus mengembangkannya dengan menunjukkan ketertarikan yang tulus pada orang lain.

— Dale Carnegie

Mempertahankan Sikap yang Positif

Sikap itu penting di bagian mana pun dalam citra yang kita proyeksikan, tetapi tidak ada yang lebih penting daripada sikap terhadap diri sendiri. Eleanor Roosevelt mengatakan, "Tidak seorang pun dapat membuatmu merasa rendah diri tanpa izin darimu."

Sebagian besar dari kita—bahkan yang terlihat paling sukses sekalipun—menyeret-nyeret koper mental yang penuh dengan pesan-pesan negatif mengenai diri sendiri. Pesan-pesan negatif tersebut bisa jadi datang dari orangtua, guru, bos, sejawat, bahkan imajinasi kita sendiri, tetapi kita memiliki kapasitas untuk mewarnai ulang berbagai pesan itu dan menjadikan kepercayaan yang positif pilihan sadar kita.

Sikap positif terhadap orang lain akan sangat membantu memperbaiki citra yang kita proyeksikan. Jika kita meyakini dalam hati bahwa dunia ini penuh dengan sahabat, kita akan mengenakan keyakinan tersebut seperti sepotong jas yang sungguh pas, dan itu akan mengirimkan sinyal kepada mereka yang kita jumpai bahwa memang benar bahwa kita adalah seseorang yang pantas untuk mereka jadikan sahabat. Jika kita tidak melihat tiap-tiap hari sebagai berkat untuk dinikmati dan diresapi, hidup kita tidak akan bahagia dan, kemungkinan besar, juga tidak produktif.

Beberapa orang selama bertahun-tahun memendam kebencian yang getir atau rasa iri yang besar terhadap orang lain. Mereka mungkin tidak menyadarinya, namun, sikap mental semacam itu menghalangi pemiliknya untuk mencapai level tertinggi dari kemampuan mereka dan menghancurkan kebahagiaan mereka. Tidak hanya itu; mereka memancarkan atmosfer destruktif mereka, dan dengannya membuat orang lain membangun prasangka atas mereka, membangkitkan antagonisme mereka, dan terus-menerus merugikan diri mereka sendiri dari waktu ke waktu.

Kita tidak dapat melakukan yang terbaik apabila memendam pikiran yang penuh dendam, bahkan permusuhan terhadap orang lain. Kapasitas kita hanya akan mencapai tingkatnya yang tertinggi ketika bekerja dalam harmoni yang sempurna. Harus ada niat baik di dalam hati atau kita tidak dapat melakukan kerja yang baik dengan hati atau tangan kita. Suatu sikap yang lembut, dan niat yang baik terhadap orang lain akan membawa kepada hidup yang damai dan tenteram. Hal itu akan meminimalkan pertentangan dalam kehidupan kita dan membantu kita memelihara relasi yang harmonis dengan orang lain.

Kita tidak dapat diam-diam menggendong kebencian dan kesumat, iri hati, serta perasaan mendendam tanpa betul-betul merusak reputasi kita sendiri. Banyak orang bertanya-tanya mengapa mereka tidak populer, mengapa mereka tidak disukai, mengapa mereka dianggap kurang berarti di dalam komunitas, ketika kebenarannya adalah bahwa daya tarik personal mereka terbantai oleh sikap dan perilaku mereka sendiri yang getir, dilandasi dendam, dan suka berbantah.

Di sisi lain, jika kita memiliki pemikiran yang menyenangkan, penuh kasih, suka menolong, dan simpatik, bersikap ramah terhadap semua orang, dan tidak membawa-bawa kegetiran, kebencian, atau iri hati di hati kita, maka kita akan menciptakan citra yang menarik, bahagia, dan penuh kegembiraan.

Laki-laki dan perempuan yang sangat sukses dalam kehidupan selalu merupakan pribadi yang riang dan penuh harapan, yang menjalankan bisnis mereka dengan senyum tersungging di wajah mereka, serta menerima berbagai perubahan dan peluang yang hadir dalam kehidupan fana ini, menerima hal-hal yang sulit dan yang mudah dengan tangan terbuka.

Kita sering dapat membuat situasi lebih mudah, mendapatkan gaji lebih tinggi, dan memperoleh promosi, menjual lebih banyak, menjadi manajer atau profesional yang lebih efektif dengan selalu bersikap ceria dan riang, serta pada waktu yang sama menikmati waktu pribadi dengan gembira dan menyenangkan.

> *Apakah kamu senang bergaul dengan orang yang galak, murung dan tidak bahagia, atau kamu senang bergaul dengan orang yang bahagia dan riang seri mukanya? Perasaan dan sikap itu sama menularnya seperti campak. Maka, kamu harus memancarkan apa yang diinginkan agar orang lain miliki.*
>
> — Dale Carnegie

Tersenyum

Orang yang karismatis tahu bagaimana dan kapan untuk tersenyum. Senyum adalah tanda keramahan. Senyum pada manusia bisa di–sandingkan dengan kibasan ekor anjing. Tentu saja, kita tidak dapat dan tidak mesti tersenyum sepanjang waktu. Senyum bukanlah sesuatu yang bisa kita kenakan secara mekanis seperti memakai topi. Suatu senyuman yang tulus hanyalah sebuah ekspresi lahiriah dari kondisi batiniah. Bukan hal yang tidak mungkin untuk tetap terlihat anggun dan memesona tanpa benar-benar tersenyum. Ada situasi-situasi ketika senyum benar-benar tidak tepat, dan tentunya tidak seorang pun perlu tersenyum sepanjang waktu.

Senyuman harus tumbuh dari hati. Ia memancar keluar dan bisa dilihat di mata, suara, dan tindakan-tindakan Anda. Bertindaklah dengan riang-gembira dan kita pun akan merasa riang-gembira. Kita tidak dapat memalsukan senyum. Senyum palsu terlihat seperti apa adanya—palsu.

Dale Carnegie menawarkan beberapa saran tentang seni tersenyum. Ia menyatakan bahwa, pertama-tama, kita harus memiliki sikap mental yang benar terhadap dunia dan orang yang mendiaminya. Sampai kita bisa melakukannya, kita tidak akan bisa sukses besar. Namun, bahkan senyum sambil lalu saja akan membantu, sebab ia akan membuat orang lain merasa senang dan hal tersebut akan menjadi seperti bumerang bagi kita. Membangkitkan perasaan senang pada diri orang lain akan membuat kita merasa lebih gembira dan tak perlu waktu lama maka senyum kita pun menjadi senyum yang tulus.

Selain itu, ketika tersenyum, kita akan menindas perasaan tidak nyaman atau artifisial yang mungkin dirasakan dalam diri sendiri. Coba praktikan kebiasaan tersenyum; ini adalah cara yang sederhana namun luar biasa untuk membangkitkan rasa gembira di hati dan untuk menyampaikan kepada dunia di seputar kita bahwa kita adalah orang yang menyenangkan untuk dijadikan teman.

> *Mari kita bersepakat pada satu hal, yaitu berjumpa satu sama lain dengan senyuman, juga ketika tersenyum itu terasa sulit.*
>
> — Ibu Teresa

Mengirimkan Citra Antusiasme

Orang yang karismatis itu antusias menyangkut kehidupan, pekerjaan, relasi, dan tujuan-tujuan mereka. Kata "antusiasme" berasal dari dua kata dalam bahasa Yunani, yang berarti "Tuhan di dalam", dan perasan ini muncul dari kedalaman diri kita. Antusiasme tidak dapat dipalsukan. Berpura-pura antusias dengan gerak-gerik artifisial, senyuman dibuat-buat, dan komentar yang dilebih-lebihkan dapat dengan mudah dideteksi. Jika kita percaya bahwa apa yang kita

lakukan berharga, bemakna, menyenangkan, dan realistis, hal tersebut akan terlihat dalam perilaku dan tindakan kita.

Orang yang antusias mengenai dirinya sendiri dan tindakan-tindakan mereka menjalankan pekerjaannya dengan keyakinan bahwa mereka akan sukses. Para karyawan yang melakukan tugas-tugasnya dengan energi, tekad kuat, serta antusiasme, memberi keyakinan kepada atasannya bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan tidak hanya akan diselesaikan, tetapi juga akan diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Dunia selalu terbuka pada antusiasme. Antusiasme melipatgandakan kekuatan kita, mengerek kemampuan apa pun yang kita miliki ke level yang tertinggi.

Antuasisme adalah sebuah perangkat bisnis yang hebat. Ia begitu gampang menular hingga, sebelum sadar akannya, kita telah tertular olehnya, walaupun berusaha untuk sekuat tenaga menolaknya. Apa–bila menaruh hati kita pada pekerjaan, antusiasme kita sering kali akan menyebabkan calon konsumen kita lupa bahwa kita sedang berusaha menjual sesuatu.

Ada sesuatu dalam menerima bagian yang ingin kita mainkan dan memainkannya dengan antusiasme. Jika kita ambisius untuk melakukan hal-hal besar, kita harus antusias mengenai diri sendiri dan menerima bagian yang dituntutnya dari kita.

Sering kali, pekerjaan yang kita lakukan tidak menggairahkan atau menarik. Pekerjaan tersebut bisa jadi menjemukan, membosankan, dan melelahkan. Kita harus mencari di dalam pekerjaan itu sesuatu yang bisa membangkitkan antusiasme kita. Ini bisa berupa usaha untuk mengerjakannya dengan lebih baik atau lebih cepat, bahkan menetapkan tujuan-tujuan kuantitatif atau kualitatif yang harus kita gapai. Apabila kita tidak dapat menemukan cara-cara untuk membangkitkan antusiasme semacam itu dalam pekerjaan kita, cari–

lah aktivitas lain dalam komunitas, keluarga, gereja, atau kelompok politik atau sosial lain dan curahkan diri kita ke dalamnya.

Ada sesuatu di seputar orang yang antusias, yang percaya bahwa mereka akan keluar sebagai pemenang, sesuatu dalam penampilan mereka yang memenangkan separuh dari pertempuran sebelum pukulan pertama menghantam.

Antusiasme itu menyebar di atmosfer dan menyuntikkan keyakinan kepada orang lain bahwa kita dapat melakukan hal yang diusahakan. Seiring berjalannya waktu, kita diteguhkan tidak hanya oleh kekuatan antusiasme kita sendiri, tetapi juga oleh antusiasme dari semua yang mengenal kita. Teman-teman dan kerabat-kerabat meneguhkan serta memperkuat kemampuan kita untuk sukses, dan membuat kemenangan berikutnya sebagai prestasi yang lebih mudah dicapai daripada yang sebelumnya. Keyakinan diri, kepercayaan diri, dan kemampuan meningkat berbanding lurus dengan banyaknya pencapaian kita. Intensitas antusiasme kita dalam melakukan hal yang kita usahakan benar-benar terkait dengan derajat pencapaian kita.

Antusiasme adalah dinamika kepribadian kita. Tanpanya, kemampuan apa pun yang kiranya kita miliki akan terkubur; dan tidak salah untuk mengatakan bahwa kita memiliki lebih banyak kekuatan yang laten daripada yang sudah digunakan. Kita mungkin memiliki pengetahuan, penilaian yang bagus, dan kemampuan bernalar yang baik; tetapi tidak seorang pun—juga tidak diri sendiri—akan menyadarinya sampai kita menemukan bagaimana mencurahkan hati kita ke dalam pemikiran dan tindakan. Dengan perilaku antusias, kita memproyeksikan citra diri yang didasari oleh kepercayaan diri dan kompetensi.

Ketika kita antusias dengan apa yang sedang dilakukan, kegembiraan, sukacita, dan rasa puas di dalam hati menyebar ke segenap

aktivitas. Tidak selalu mudah untuk merasa bergairah dengan banyak hal yang harus kita lakukan dari hari ke hari, tetapi hal tersebut hanya mungkin jika kita membuat upaya untuk itu.

Antusiasme merupakan bahan rahasia dari kesuksesan yang direngkuh oleh kebanyakan orang yang sukses sekaligus generator kebahagiaan dalam kehidupan orang yang memilikinya.

> *Apa yang masuk ke dalam pikiran itulah yang menentukan hasil akhirnya. Ketika seseorang benar-benar merasakan antusiasme, kamu dapat melihatnya dalam kilatan mata, dalam kepribadiannya yang waspada dan penuh semangat. Kamu dapat melihatnya dalam gelora seluruh makhluk. Antusiasme membuat perbedaan dalam sikapmu terhadap orang lain, dan sikap orang lain terhadapmu. Antusiasme membuat perbedaan yang besar antara menjadi sekadar "Joe atau Jane yang biasa saja" dan pribadi yang karismatik.*
>
> — Norman Vincent Peale

Kesimpulan

- Jika ingin memiliki hidup yang memuaskan dan bermanfaat, pertama-tama, kita harus belajar mencintai diri sendiri dengan sungguh-sungguh. Ini merupakan anak tangga pertama menuju tingkat kehidupan yang lebih tinggi. Cinta pada diri sendiri menuntun pada kepercayaan diri, harga diri, dan bagaimana orang lain memandang kita.
- Harga diri paling tepat didefinisikan sebagai perasaan nyaman dengan diri sendiri. Orang yang memiliki harga diri tinggi percaya bahwa mereka memiliki kemungkinan sukses lebih besar daripada gagal pada sebagian besar hal yang mereka lakukan.

- Kita akan menderita kegagalan dan kekecewaan dalam hidup kita, tetapi dengan berfokus pada kesuksesan alih-alih kegagalan ini, harga diri kita akan tetap tinggi dan membantu mengatasi kemunduran sementara.
- Kita terlalu sering lebih khawatir mengenai apa yang orang lain pikirkan mengenai kita daripada apa yang kita pikirkan tentang diri sendiri. Orang lain bisa saja memandang kita terlalu tinggi atau terlalu rendah. Kesuksesan kita terutama bergantung pada apa yang kita pikirkan tentang diri sendiri. Kita tetap dapat sukses bahkan meskipun tidak ada orang yang percaya akan hal itu, tetapi tidak akan pernah sukses jika kita tidak percaya pada diri sendiri.
- Sebuah citra yang menyenangkan dan hangat dapat *dikembangkan*. Aspek-aspek tertentu yang menyusun citra kita adalah bawaan lahir—penampilan fisik, kecerdasan dasar, dan beberapa talenta kita—namun, masing-masing dari kita memiliki kapasitas untuk mengembangkan sifat-sifat tersebut sebaik-baiknya untuk memberi kita citra yang orang lain akan kagumi.
- Sifat-sifat kepribadian *dapat* dipelajari. Manusia sama sekali tidak diciptakan setara. Kita harus mengakui bahwa semua manusia tidak memiliki kecerdasan yang setara, kekuatan fisik yang setara, atau level energi yang setara, tetapi dengan berusaha, kita dapat menjadi karismatik. Kita dapat memilih dan berusaha untuk mengembangkan sifat-sifat kepribadian yang ingin dimiliki. Kuncinya adalah penerapan.
- Orang yang antusias mengenai diri mereka sendiri dan tindakan-tindakan mereka menjalankan pekerjaannya dengan keyakinan akan meraih kesuksesan. Dunia selalu terbuka bagi antusiasme. Antusiasme melipatgandakan kekuatan kita, mendongkrak kemampuan apa pun yang kita miliki ke levelnya yang tertinggi.

al Publishing/KG

Langkah 2

Menetapkan dan Mencapai Tujuan-Tujuan yang Realistis

Semua orang sukses mulai dengan tujuan. Menetapkan tujuan dan berusaha untuk mencapainya merupakan langkah penting yang seseorang mesti ambil di jalan panjang menuju kesuksesan. Dengan mengetahui ke mana kita menuju dan bagaimana membuat rencana untuk sampai ke sana, kita akan mampu untuk memfokuskan waktu, energi, dan emosi kita—dan mulai melangkah di jalan yang tepat guna mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Sebuah kapal yang rusak kemudinya bisa saja tetap mengapung, bisa saja tetap melaju dan berlayar berputar-putar tanpa henti, tetapi ia tidak akan sampai ke mana-mana. Kapal itu tidak akan pernah tiba di pelabuhan mana pun kecuali secara kebetulan, dan jika akhirnya ia memang berlabuh, kargo yang diangkutnya bisa jadi tidak sesuai untuk orang, iklim, atau kondisi tempat itu. Kapal tersebut harus diarahkan ke pelabuhan tertentu yang kargonya memang diharapkan, dan ketika ada kebutuhan akannya, dan ia mesti mengarah ke pelabuhan tersebut tanpa henti baik panas atau hujan, maupun melalui badai topan atau berkabut. Demikianlah, seseorang yang ingin sukses tidak boleh terombang-ombang seperti kapal tanpa kemudi di samudra kehidupan, tetapi juga tidak boleh hanya mau melaju menuju pelabuhan yang diarahkan ketika lautan tenang, ketika ombak dan angin baik, tetapi juga harus berani menghadapi

angin sakal dan badai topan, bahkan ketika kabut kekecewaan dan halimun penolakan melingkupi.

Memulai dengan Mimpi

Kita mulai dengan sebuah mimpi—sebuah visi akan masa depan. Dalam mimpi itu, kita kaya, bahagia, bahkan terkenal. Sebagian besar orang memang memimpikan masa depan semacam itu, tetapi dalam kebanyakan kasus, semuanya berhenti di situ—menjadi mimpi semata.

Orang sukses juga memiliki mimpi-mimpi tersebut, tetapi mereka mengubahnya menjadi tujuan dan kemudian mengubahnya lagi menjadi realitas. Mimpi mereka tidaklah sesamar seperti mengharapkan kesuksesan, tetapi mereka bermimpi akan pencapaian yang spesifik yang disasarnya. Edison bermimpi tentang sebuah dunia ketika energi listrik akan menerangi malam. Beethoven bermimpi akan musik yang dapat membuat semangat membahana. Bill Gates memimpikan piranti lunak komputer yang akan memungkinkan setiap orang—tidak hanya organisasi-organisasi besar—untuk memanfaatkan kemampuan komputer. Para aktor, artis, musikus, penulis, akuntan (iya, akuntan!) memiliki mimpi—tidak hanya akan kemashyuran, tetapi juga bagaimana mereka dapat memaksimalkan talenta-talentanya untuk meraih kesuksesan.

Bermimpi tidak hanya merupakan milik kaum jenius. Semua orang sukses mengatakan bahwa kesuksesan mereka diawali dengan harapan, impian, yang membawanya kepada penetapan tujuan, dan kemudian rencana aksi dan, tentu saja, pencapaian tujuan.

Mimpi bukan hanya kepunyaan orang muda. Tidak ada yang namanya terlalu terlambat untuk memiliki mimpi baru, yang mem–

bawa pada tujuan-tujuan baru dan pada kesuksesan baru. Sungguh menakjubkan apa yang telah dicapai oleh orang-orang yang telah memiliki impian mereka di usia lanjut. Benjamin Franklin berusia lebih dari 50 tahun ketika mulai mempelajari ilmu pengetahuan dan filsafat. Milton, dalam kebutaannya, juga sudah berusia di atas 50 ketika duduk untuk menyelesaikan puisi epiknya, *Paradise Lost*.

Bermimpi tidak terbatas pada bias dan prasangka zaman. Selama bertahun-tahun yang tak terhitung jumlahnya, wanita telah dibatasi dalam apa yang mereka coba capai. Tujuan karier mereka dibatasi pada apa yang dipandang sebagai "pekerjaan perempuan". Butuh tekad kuat dan keberanian bahkan untuk berpikir mengenai opsi-opsi lain. Salah satu contohnya adalah Elaine Pagels, profesor di Princeton dan penulis buku-buku laris tentang Gnotisisme dan Kekristenan awal. Ia mengatakan bahwa dirinya dididik pada masa ketika anak-anak gadis diajar untuk tidak perlu serius berpikir soal karier. Ia mengejar apa yang disukainya; dan baru pada waktu kemudian menemukan bahwa dirinya bisa beroleh penghidupan darinya. Mimpinya telah menjadi tujuannya.

> *Jika kamu ingin memiliki hidup yang bahagia, ikatkan hidup itu pada tujuan, bukan pada orang atau benda-benda.*
>
> — Albert Einstein.

Pada abad ke-19, Frederick Douglass, yang terlahir sebagai seorang budak, tidak membiarkan ras atau kondisinya yang tertindas menghalanginya untuk belajar membaca dan menulis sehingga akhirnya ia menjadi pemimpin kaumnya. Pada abad ke-21, Barack Obama menghancurkan penghalang ras tersebut untuk menjadi presiden Amerika Serikat dari kaum kulit hitam.

Dewasa ini, banyak dari penghalang semacam ini telah menghilang di sebagian besar area karier. Contohnya, di banyak sekolah hukum, kedokteran, dan profesional lain di Amerika Serikat, setengah atau lebih mahasiswanya adalah perempuan. Pengusaha juga dilarang untuk mendiskriminasi seseorang karena ras, jenis kelamin, atau agamanya.

Dalam kaitannya dengan usaha untuk mewujudkan mimpi, bahkan otak menduduki posisi penting nomor dua. Hanya orang dengan kehendak baja dan tekad kuat bahwa tidak ada hal yang bisa menghalangi mereka yakin bahwa dengan ketekunan dan keuletan, mereka akan berhasil. Mimpi menjadi tujuan dan tujuan menjadi pencapaian bagi mereka yang bekerja tekun dan keras.

Mengubah Mimpi Menjadi Tujuan

Sayangnya, ada sangat banyak pemimpi yang tetap menjadi seperti itu—pemimpi. Mimpi tinggal mimpi. Ketika kita mengubah mimpi menjadi tujuan, mimpi tersebut tidak lagi menjadi fantasi, tetapi objektif yang dapat ditetapkan di hadapan kita sebagai peta jalan menuju kesuksesan. Kita harus menyematkan suatu tujuan pada mimpi kita, sebuah tekad untuk melakukan segala yang kita bisa untuk mewujudkannya.

Seorang perempuan yang pernah bermimpi dan mengubah mimpi itu menjadi sebuah tujuan yang sukses adalah desainer pakaian, Rachel Roy. Kecintaan Roy pada fesyen diinspirasi oleh film-film yang ditontonnya ketika dirinya masih anak-anak. Pakaian yang dikenakan para perempuan di layar kelihatannya mampu memberi mereka aura kepercayaan diri dan kesuksesan. Rachel bermimpi bahwa ia dapat menciptakan aura yang sama bagi dirinya sendiri dan wanita-wanita

lainnya, suatu tampilan yang *sophisticated* yang menciptakan harga diri yang positif.

Ia dan keluarganya berbelanja kebutuhan sekolah sekali setahun. Ia terusik oleh sedikitnya pilihan pakaian yang menarik di toko setempat dan yakin bahwa dirinya telah menemukan peluang untuk menciptakan gaya yang lebih baik. Ibunya memberitahunya bahwa ini adalah pekerjaan seorang pembeli. Kini, ia dapat memberi nama pada mimpinya: pembeli. Pada waktu itu, katanya, mimpinya berubah menjadi tujuan—untuk menjadi pembeli di dunia fesyen.

Pekerjaan pertama Roy adalah pegawai gudang. Tidak perlu waktu lama, ia lalu menjadi asisten manajer, kemudian asisten penjualan dan desainer di berbagai toko. Setelah itu, ia merancang fesyen dan menapaki langkah ke posisi senior di perusahaannya.

Ketika suaminya, Damon Dash, ingin mengawali sebuah lini pakaian independen, Roy mesti membuat keputusan—tetap menapaki kariernya sendiri yang sukses, atau mulai dari awal lagi dengan Dash. Ia memilih untuk memulai petualangan baru, mencurahkan dirinya pada pekerjaan tersebut, mengerahkan segenap kapasitasnya, mencari tahu di mana saja ia dapat berkontribusi, dan melibatkan dirinya di sebanyak mungkin aspek dari bisnis tersebut. Ia ingin menjadikan dirinya sendiri tak tergantikan. Setelah sekitar enam tahun, Rachel percaya diri bahwa dirinya dapat menjalankan bisnisnya sendiri dan mendirikan perusahaannya sendiri. Rancangan-rancangannya sangat dihormati di industri itu, dan saat ini Roy dipandang sebagai salah satu desain paling terkemuka di industri fesyen.

Ada perbedaan yang signifikan antara pendamba dan pelaku. Rachel Roy lebih dari sekadar seorang pemimpi dan pendamba. Ia mengubah mimpinya menjadi tujuan dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut.

Jika Kita Percaya, Kita akan Berhasil

Kebiasaan untuk berharap bahwa masa depan itu penuh dengan hal-hal yang baik, bahwa kita akan makmur dan sejahtera, bahwa kita akan memiliki keluarga yang bahagia, rumah yang indah, karier yang gemilang, dan akan mampu bertahan, adalah modal terbaik untuk mengawali kehidupan kita.

Apa yang secara gigih kita coba ekspresikan adalah apa yang cenderung akan kita raih, walaupun kemungkinan untuk hal itu tampaknya kecil saja atau bahkan mustahil. Jika kita selalu berusaha untuk mengekspresikan yang ideal, dan memvisualisasikannya sehidup mungkin dan berusaha dengan segenap kemampuan kita untuk mewujudkannya, lebih besarlah kemungkinannya untuk mencapai hal-hal yang ingin kita wujudkan dalam hidup, baik itu kesehatan yang baik, karakter yang mulia, maupun karier yang gemilang. Hanya ketika yang diinginkan mengkristal menjadi ketetapan hati barulah itu efektif. Keinginan ditambah dengan tekad yang membaja untuk mewujudkannya akan menghasilkan kekuatan kreatif. Damba, kerinduan, dan perjuangan secara bersama-sama memberikan hasil.

Jika ingin memperbaiki situasi kita di bidang apa pun, kita harus memvisualisasikan kualitas tersebut sehidup dan sejelas mungkin serta menjunjung tinggi hal ideal yang superior yang selaras dengan ambisi kita. Kita harus terus-menerus dan dengan tekun memikirkan hal ini sampai merasakan bahwa kualitas yang kita inginkan telah naik dan terwujud. Kita dilahirkan untuk menang, untuk menaklukan dan memiliki hidup yang jaya. Kita semestinya menjadi orang yang sungguh-sungguh sukses di bidang pekerjaan yang kita pilih, dalam relasi dengan orang lain dan di segala fase kehidupan kita.

Kemakmuran dimulai di pikiran dan merupakan kemustahilan selama sikap mental kita berlawanan dengannya. Hal yang benar-

benar keliru bila kita bekerja mengupayakan satu hal tetapi mengharapkan sesuatu yang lain, sebab semuanya harus dibangun secara mental terlebih dulu dan pasti mengikuti pola mentalnya. Kita tidak bisa makmur jika sepenuhnya mengharapkan atau setengah berharap untuk tetap miskin. Kita cenderung memperoleh apa yang kita harapkan, dan tidak mengharapkan apa pun berarti tidak mendapatkan apa pun.

Ketika setiap langkah yang diambil berada di jalan yang mengarah kepada kegagalan, bagaimana bisa kita berharap sampai pada tujuan sukses? Jika kita menghadap ke arah yang salah, dengan cara pandang yang suram, muram, dan tanpa harapan, kita bisa saja bekerja sekeras yang kita mau, tetapi usahanya akan sia-sia belaka.

Pemikiran adalah magnet yang menarik hal-hal yang mirip dengannya. Jika pikiran kita berkutat pada soal kemiskinan dan penyakit, yang akan datang adalah kemiskinan dan penyakit. Tidaklah mungkin untuk menghasilkan hal yang berkebalikan dengan apa yang kita timang dalam pikiran, sebab sikap mental kita adalah polanya, yang terpatri dalam kehidupan kita. Pencapaian-pencapaian kita pertama-tama diraih secara mental.

Teror kegagalan, ketakutan akan kerugian finansial dan kemungkinan dihina menghambat sangat banyak orang untuk mengusahakan dan mencapai hal-hal yang sangat mereka dambakan, dengan cara menyedot vitalitas mereka dan melumpuhkannya, melalui kekhawatiran dan kecemasan, dari usaha untuk melakukan pekerjaan efektif dan kreatif yang diperlukan demi kesuksesan mereka.

Kebiasaan untuk melihat segala sesuatu secara konstruktif, dari sisi yang cerah dan penuh dengan harapan, sisi keyakinan dan kepercayaan, alih-alih dari sisi keraguan dan ketidakpastian; dan kebiasaan untuk meyakini bahwa hal yang terbaik akan terjadi, bahwa

yang benar pasti menang; keyakinan bahwa kebenaran akhirnya pasti akan mengalahkan kesalahan, bahwa harmoni dan kesehatan adalah realitas, dan pertentangan serta penyakit adalah keadaan yang bersifat sementara saja—inilah sikap-sikap orang yang optimis, yang pada akhirnya akan mengubah dunia.

Mengevaluasi Diri Sendiri untuk Kesuksesan

Kita tidak dapat bergantung pada orang lain untuk mengarahkan kita ke jalan menuju kesuksesan. Hal itu sepenuhnya tergantung pada diri sendiri. Sebelum menentukan tujuan apa yang bisa membuat siap untuk mengawali perjalanan ini, pertama-tama kita harus meng–evaluasi diri sendiri. Kita harus mencari di kedalaman pikiran kita dan menemukan di sana apa yang benar-benar kita inginkan dari hidup ini dan aset-aset apa saja yang dimiliki yang akan membawa kita pada pencapaian tujuan tersebut.

Kita harus realistis. Kita mungkin ingin menetapkan sebuah tu–juan yang terlihat bagus, tetapi tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kita mungkin bermimpi men–jadi seorang bintang film atau penyanyi opera, tetapi tidak mem–punyai talenta yang diperlukan. Karier impian kita bisa jadi berada di area yang tidak mungkin untuk diusahakan. Di sisi lain, bisa jadi kita memiliki kecakapan dan keterampilan yang tidak disadari keberadaannya namun sanggup membawa kita pada karier yang memuaskan dan menguntungkan. Bagaimana kita dapat mene–mukannya? Tengoklah ke dalam diri kita sendiri. Introspeksi yang cermat dapat menunjukkannya. Kebanyakan orang dewasa sudah tahu apa yang mereka dapat dan tidak dapat lakukan, apa yang me–reka sukai dan tidak sukai. Hal tersebut bisa jadi tidak begitu jelas,

tetapi introspeksi memungkinkan kita untuk menyadari berbagai kecondongan dan kemampuan terbaik kita.

Hal yang harus kita lakukan adalah secara sistematis mencermati kembali pendidikan, pengalaman sebelumnya, hobi, serta minat kita. Perhatikanlah aspek-aspek dari kehidupan kita telah merasakan keberhasilan dan mencapai kepuasan serta sukacita. Ini adalah indikator dari area-area ketika di masa yang akan datang kita akan sukses. Namun, ini baru awal. Lihatlah melampaui apa yang *sudah* kita capai dan pikirkan tentang apa yang *dapat* kita capai.

Orang yang sukses, sejak langkah pertama dalam karier mereka, mencari tahu pendanaan apa yang dapat mereka gunakan. Kita harus menginventaris semua aset dan sumber daya yang mungkin ada pada kita. Jangan hanya melihat apa yang sudah kita capai sejauh ini di dalam hidup kita, tetapi juga apa yang kita tahu dapat dicapai. Mayoritas terbesar orang muda mengawali karier mereka dengan pengetahuan yang sangat terbatas menyangkut keterampilan-keterampilannya, dan mereka biasanya menemukannya sedikit demi sedikit seiring jalannya waktu.

Sangat banyak orang tidak pernah menemukan lebih dari sebagian kecil dari kemampuan mereka dan, karenanya, mereka tidak mampu beranjak dari posisi bergaji rendah berlevel rendah pula. Mereka berkubang dalam kemediokeran, meskipun sejatinya mereka memiliki sumber daya, seandainya mereka dapat mendeteksinya, yang dapat mendongkrak mereka ke posisi-posisi yang lebih tinggi. Mereka tidak bergaul dalam lingkungan yang mampu membangkitkan ambisi dengan cara yang benar atau berinteraksi dengan gagasan-gagasan atau mentor-mentor yang dapat memantik daya raksasa mereka yang tersembunyi.

Tujuan yang Tunggal

Orang yang sukses sangat percaya bahwa orang harus secara total menunjukkan komitmennya pada tujuannya. Ada kekuatan yang sangat besar dalam suatu resolusi yang tak bersyarat dan total—suatu tujuan yang kuat, tekun, ulet dan pantang menyerah, menyingkirkan segala penghalang dari jalannya, dan sampai di tujuan, tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan, tidak peduli apa yang harus dikorbankan dan berapa pun biaya yang dikeluarkan.

Jika ingin sukses, kita harus memusatkan segenap daya pikiran pada satu tujuan yang dipegang dengan teguh, dan memiliki keteguhan pada tujuan yang akan membawa pada kekalahan atau kemenangan. Setiap kecenderungan lain yang mencoba menggoda harus ditindas.

Kita harus menanam benih-benih di pikiran kita yang akan memampukan kita untuk menerima dan mengimplementasikan tujuan kita. Untuk merawat benih-benih tersebut, kita mesti menuliskan pernyataan tujuan yang jelas dan bernas dan apa yang hendak dilakukan untuk mencapainya. Kita kemudian harus membaca pernyataan ini keras-keras, dua kali sehari, sekali sebelum berangkat tidur, dan yang lain tepat setelah bangun di pagi hari. Sembari membacanya, kita mesti melihat dan menerima dan meyakini bahwa kita telah mencapai tujuan tersebut.

Menetapkan Tujuan

Peter selalu tahu dirinya ingin menjadi seorang insinyur. Ketika masih anak-anak, minat utamanya adalah mesin. Di sekolah, ia sangat bagus di mata pelajaran matematika dan ilmu pengetahuan alam. Tujuan kariernya solid dan ia mengikutinya dengan tekun saat kuliah hingga masuk ke dunia bisnis.

Sebagian besar dari kita tidak seberuntung Peter. Kita hanya memiliki konsep karier yang samar-samar ketika masih kecil dan beranjak remaja, dan sering kali "terjerembab" ke karier kita karena kebetulan. Namun, menetapkan tujuan tidak pernah menjadi hal yang terlalu terlambat—tidak hanya pada pekerjaan dan karier kita tetapi juga di semua aspek kehidupan kita.

Jeanne merasakan pengalaman bekerja di beberapa jenis pekerjaan selepas kuliah. Ia kuliah di jurusan pemasaran, tetapi pekerjaan pertamanya membuatnya bosan setengah mati. Ia beralih ke penjualan, tetapi merasa tidak bahagia dan tertekan. Pekerjaan berikutnya, sebagai pegawai di sebuah firma hukum, membuatnya sangat senang dan memunculkan minat padanya untuk menjadi seorang pengacara.

Ia menetapkan sebuah tujuan jangka panjang—menjadi seorang pengacara kriminal. Ia mengajukan permintaan untuk dipindahkan di dalam perusahaannya agar bisa bekerja pada pengacara senior yang menangani kasus-kasus kriminalitas. Ia mengambil kelas malam di sebuah sekolah hukum dan tidak lama kemudian lulus dengan gelar sarjana hukum. Kini, ia menetapkan tujuan untuk bekerja di kantor bantuan hukum untuk mencari pengalaman sebelum mulai praktiknya sendiri.

Jika kamu pernah tidak sukses dalam sesuatu yang sangat kamu inginkan untuk dilakukan, jangan menyerah dan terimalah kekalahan itu. Cobalah sesuatu yang lain. Kamu memiliki lebih dari satu tali di busurmu—asal kamu dapat menemukannya.

— Dale Carnegie

Pedoman untuk Menetapkan Tujuan

Untuk membuat mimpi lebih dari sekadar khayalan kosong, ia semestinya terdiri dari unsur-unsur berikut.

Terartikulasi dengan Jelas

Sampaikan dengan istilah-istilah yang jelas apa yang ingin kita capai. Tujuan harus dinyatakan dengan spesifik dan tegas. Sebagai contoh, "Tujuanku adalah menjadi wiraniaga terbaik di negaraku" terdengar bagus, tetapi lebih baik untuk lebih spesifik: "Tujuanku adalah mencapai volume penjualan sebesar xx dolar selama tahun fiskal berikutnya; dan 10% lebih besar setiap tahunnya selama tiga tahun yang akan datang." Sekarang, kita tahu targetnya dan pikiran bawah sadar kita akan membantu memfokuskan usaha-usaha untuk mencapai angka tersebut.

Masuk Akal

Kecuali jika tujuan yang ditetapkan bisa dicapai, tujuan tersebut tidak bermakna. Untuk memastikan kerealistisan dari suatu tujuan, pecah-pecahlah tujuan jangka panjang ke dalam tujuan-tujuan lebih kecil yang mungkin untuk dicapai. Contoh: Tujuan jangka panjang: memamerkan lukisan saya di sebuah galeri seni prestisius dalam tiga tahun. Tujuan jangka menengah: Menyelesaikan xx lukisan sampai Desember tahun depan; membuat pameran di sebuah galeri seni lokal selambatnya Juli tahun berikutnya; dikurasi di sebuah jurnal seni pada Desember tahun itu. Tujuan jangka pendek: Menyelesaikan satu lukisan satu bulan; menunjukkan karya saya ke xx galeri setiap bulannya untuk dinilai oleh sang pemilik.

Menginspirasi

Jika kita menetapkan tujuan yang terlampau mudah digapai, ia tidak akan memotivasi kita untuk melakukan lebih dari tuntutan minimum. Kita semestinya menetapkan tujuan yang akan menginspirasi untuk terus maju dan bekerja lebih keras guna mencapainya. Orang-orang yang sukses menyadari bahwa begitu satu tujuan telah tercapai, mereka mesti secepatnya menetapkan tujuan lain yang akan membuat mereka berusaha dan terus berkembang dan bertumbuh.

Berbasis Aksi

Kecuali bila tindakan-tindakan yang akan diambil untuk mengimple–mentasikan tujuan dituliskan, tujuan itu tidak lebih dari mimpi. Di luar komponen fisiknya, tindakan juga memiliki komponen mental serta emosional. Secara mental, kita harus siap untuk memikirkan tujuan-tujuan kita setiap saat dan tindakan apa yang mesti diambil untuk mewujudkannya. Secara emosional, kita tidak boleh membiarkan diri sendiri menjadi takut atau terbebani. Kita hanya harus ingat akan tekad kita dan mengambil langkah satu demi satu. Jika di sepanjang jalan menemui tentangan, kita tidak boleh membiarkan diri sendiri menyerah pada kekecewaan.

Terukur

Menguantifikasi tujuan tidak selalu dimungkinkan. Beberapa tujuan memang dapat diukur dalam ukuran finansial atau angka lain. Kita dapat menetapkan angka penjualan yang ingin dicapai setiap bulan, kuartal, atau tahun—dalam unit produk atau nilai dolarnya. Kita dapat menetapkan tujuan produksi dengan jumlah. Tujuan-tujuan tidak berwujud pun, yang tidak dapat dikuantifikasi, dapat ditetapkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Tujuan besar dapat dipecah

menjadi segmen-segmen dan jadwal-jadwal yang ditetapkan untuk penyelesaian tiap-tiap segmen. Dengan cara ini, kita dapat mengukur seberapa dekat kita dalam usaha mencapai masing-masing segmen dan menyesuaikan aktivitas-aktivitas kita guna memastikan bahwa segmen tersebut dapat diselesaikan pada waktunya.

Berkomitmen pada Yang Tertulis

Satu cara untuk memastikan bahwa tujuan tidak akan dilupakan atau hilang di antara hiruk-pikuk kehidupan kita sehari-hari adalah dengan menuliskannya. Buatlah daftar berisi tujuan jangka panjang; pecah-pecahlah daftar tersebut menjadi tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Tuliskan tujuan-tujuan tersebut dengan huruf berukuran besar dan tempelkan di tempat yang bisa Anda lihat setiap hari—di atas meja, di kulkas, atau di cermin. Baca daftar itu, ingat-ingat isinya, baca ulang dan bertanyalah setiap hari: "Apa yang sedang kulakukan untuk mencapai tujuan-tujuan ini?"

Fleksibel

Ada masanya ketika keadaan berubah, dan tujuan yang kita tetapkan tidak lagi terasa realistis atau releven dengan dunia bisnis. Kondisi ekonomi bisa jadi tidak menguntungkan untuk memulai suatu usaha tertentu; inovasi-inovasi teknologi mungkin telah menjadikan tujuan tersebut usang; kita bisa saja telah melakukan kesalahan dalam riset dan tujuan itu pun jadi tidak mungkin tercapai. Ini tidak serta-merta berarti bahwa tujuan tersebut harus dibuang sepenuhnya, yang dibutuhkan mungkin sekadar pemikiran baru atau kajian yang lebih banyak. Jika dihadapkan pada situasi semacam itu, tinjau ulanglah apa yang sudah terjadi dan buatlah penyesuaian-penyesuaian seper–lunya.

Orang sering gagal untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan. Jangan lalu merasa frustrasi atau menyerah. Tinjau ulanglah apa yang sudah terjadi, evaluasi situasinya dan buatlah penyesuaian-penyesuaian seperlunya.

Jason berharap bahwa dirinya akan dipromosikan menjadi manajer toko setelah dua tahun bekerja sebagai asisten manajer. Harapan itu tidak terwujud. Alih-alih keluar karena rasa frustrasi, Jason mencoba meninjau ulang situasinya. Perusahaannya telah membuka enam sampai sepuluh toko baru setiap tahunnya selama enam tahun terakhir, dan ia telah mendasarkan tujuannya pada premis bahwa perusahaannya akan terus membuka beberapa toko baru setiap tahunnya. Namun, bisnis mengalami kemunduran dalam beberapa tahun terakhir; hanya dua toko baru dibuka. Namun, bisnis tahun ini telah membaik dan ia tahu bahwa pembukaan toko-toko yang baru sedang dipertimbangkan. Dengan menyesuaikan tujuannya, ia memperpanjang jadwalnya untuk satu tahun ke depan dan kemungkinan besar akan bisa mencapainya.

Membutuhkan Usaha

Begitu kita telah mencapai sebuah tujuan, tetapkan tujuan lain yang akan membuat kita berusaha untuk terus berkembang dan bertumbuh. Ketika mengawali program kebugaran fisiknya, Ben diberi tahu bahwa jika ia berenang 30 putaran selama setengah jam, maka dirinya akan memiliki kesehatan yang prima. Tidak butuh waktu lama baginya untuk mencapai tujuan itu. Kebanyakan orang seusianya—akhir 50an—akan merasa cukup puas bisa berenang seintens itu, tetapi Ben menyadari bahwa di kolam renang sepanjang 23 meter yang digunakannya, 36 putaran setara dengan 1,4 kilometer. Ia segera berusaha untuk mencapai tujuan baru tersebut.

Pengetahuan Umum

Pada sebagian besar program penurunan berat badan, para peserta didorong untuk memberi tahu keluarga mereka berapa bobot yang ingin mereka turunkan dan secara teratur menyampaikan kepada keluarga perkembangannya. Kenapa? Ketika kita membagikan tujuan dengan orang lain, mereka akan mendukung kita untuk mencapainya. Ketika kita tergoda untuk menyerah, mereka akan mendorong kita untuk terus berusaha.

Karen keluar dari kuliahnya ketika menikah sehingga ia dapat bekerja sampai suaminya menyelesaikan pendidikannya. Kemudian, ia berencana untuk kembali dan meraih gelar sarjananya. Kelahiran anak-anaknya mengubah rencana ini. Kini, sepuluh tahun kemudian, Karen akhirnya mampu meneruskan kuliahnya. Mengatur rumah, bekerja delapan jam sehari, dan kuliah pada malam hari sungguh berat. Dari waktu ke waktu, Karen merasa bahwa usahanya ini tidak layak diteruskan. Namun, karena suami, anak-anak, dan sahabat-sahabatnya tahu betapa pentingnya menyelesaikan kuliah itu baginya, mereka membantunya mengerjakan tugas-tugas kecil, menghiburnya, dan membesarkan hatinya untuk terus berjuang.

Meninjau Ulang Kemajuan Kita

Tidak semua tujuan dapat dikuantifikasi sehingga dapat dengan mudah diukur, tetapi jika hal tersebut dimungkinkan, tetapkanlah standar dan jadwal yang spesifik. Jika tidak bisa dikuantifikasi, kembangkanlah sebuah cara pengukuran yang menunjukkan seberapa dekat kita untuk mencapa tujuan-tujuan itu.

Ketika Lee menetapkan tujuan penjualannya untuk tahun itu, ia berharap dapat meningkatkan volume tahunannya sebesar 8%. Ini artinya ia harus membuka setidak-tidaknya empat akun baru atau

meningkatkan penjualan dari konsumennya saat ini. Ia memecah tujuannya ini menjadi tujuan-tujuan bulanan yang dapat dengan mudah diukur terhadap penjualan aktualnya. Jika bisnis tidak mencapai tujuan bulanan yang ditetapkan, dengan segera ia dapat mengambil langkah-langkah yang perlu untuk kembali ke trek.

Sebagai Direktur Sumber Daya Manusia di organisasinya, Kathy tidak dapat menetapkan tujuan-tujuan yang dapat dikuantifikasi. Objektifnya untuk 12 bulan yang akan datang mencakup peluncuran sebuah program pelatihan bagi para operator *word-processor*, pengkajian dan pelaporan kepada manajemen terkait tipe paket tunjangan yang baru, dan perancangan sistem penilaian kinerja untuk staf administratif dan profesional. Ia memecah tiap-tiap objektif ini ke dalam segmen-segmen dan menetapkan jadwal bagi setiap segmen. Dengan cara ini, ia dapat mengukur seberapa dekat dirinya dalam mencapai tujuan tiap-tiap segmen dan menyesuaikan berbagai aktivitasnya guna memastikan bahwa dia dapat mencapai kesemuanya itu pada akhir tahun.

> *Rengkuhlah ketinggian, karena ada bintang yang tersembunyi padamu. Mimpilah yang dalam, sebab setiap mimpi mendahului tujuan.*
>
> — Rabindranath Tagore, penulis pemenang Penghargaan Nobel dari India

Proses Perencanaan

Mari kita tengok sebuah contoh dari penetapan tujuan yang efektif. Katakanlah bahwa kita adalah sebuah distributor *hardware* yang menjual lininya terutama kepada para kontraktor bangunan. Kita ingin memperluasnya ke pasar konsumen—menjual ke toko *hardware* dan

suplai bangunan dan ke bagian *hardware* dari toko swalayan serta rantai distribusi berdiskon.

Berikut adalah pendekatan dengan delapan poin yang bisa kita ambil.

Poin 1: Hasil Akhir yang Diharapkan

Poin pertama kita adalah hasil akhir dari proyek ini. Inilah gambar dari apa yang pada akhirnya kita inginkan. Hasil ini mesti dinyatakan dengan gamblang serta disetujui oleh semua anggota tim manajemen.

Poin 2: Keadaan Kita Saat Ini

Cermatilah situasinya saat ini. Apa sajakah kekuatan dan kelemahan kita dalam memasarkan produk kita sekarang ini?

Poin 3: Menetapkan Tujuan

Kini, kita siap untuk mendefinisikan dan menetapkan tujuan-tujuan yang realistis untuk menjalankan dengan sukses cakupan proyek ini. Tanpa tujuan ini, kita bisa menyimpang. Tujuan hendaknya spesifik dalam pengertian proses dan sumber dayanya. Berapa banyak waktu dan usaha akan kita curahkan pada pasar-pasar yang baru dan bagaimana ini akan memengaruhi pasar kita saat ini?

Seperti sudah disebut sebelumnya di bab ini, tujuan kita seharus–nya mudah diukur dengan data yang objektif. Seberapa besar pangsa pasar yang perlu kita usahakan pada tiap-tiap dari empat kuartal tahun pertama dari proses ini?

Tujuan juga harus spesifik dalam artian waktu. Tentukan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk tiap-tiap fase dari proses, termasuk perencanaan, inisiasi tiap-tiap fase, dan implementasi program.

Poin 4: Langkah Aksi

Untuk mencapai tujuan, prioritas harus ditetapkan dan langkah aksi yang spesifik mesti diambil. Langkah-langkah aksi kita seharusnya mencakup pula apa yang dibutuhkan dalam pengertian uang, bahan mentah, dan perlengkapan, sehingga kita dapat membuat anggaran yang masuk akal. Langkah aksi semacam itu mesti mencakup:

- Siapa yang akan melakukan pekerjaan itu? Dapatkah kita mencapai tujuan dengan staf penjualan dan pemasaran yang ada saat ini? Jika ya, pelatihan apa yang akan mereka perlukan? Apakah kita perlu merekrut tenaga penjualan dan pemasaran tambahan? Jika ya, keterampilan dan pengalaman apa yang kita cari?
- Metode yang akan digunakan. Apa sajakah yang harus kita lakukan secara berbeda untuk menjangkau pasar baru ini?
- Siapakah yang harus bertanggung jawab untuk mengoordinasi keseluruhan upaya ini?

Poin 5: Pembiayaan

Satu aspek lain dalam perencanaan adalah penetapan anggaran, dan biaya, dari tiap-tiap langkah aksi. Biaya meliputi personil, perlengkapan, bahan mentah, dan biaya-biaya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Poin 6: Penjadwalan

Tenggat akhir seharusnya ditetapkan dan dikomunikasikan sehingga muncul kesepahaman yang baik dan sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dapat dicapai. Ketika melakukan penjadwalan, berlakulah spesifik. Tuliskan jadwal tersebut guna menghindari kesalahpahaman.

Poin 7: Implementasi

Satu bagian dari implementasi rencana yang penting, tetapi sering terlewatkan adalah memastikan bahwa semua yang terlibat memahami peran mereka dalam mencapai tujuan. Komitmen pada hasil akhir yang disepakati harus dibangun.

Poin 8: Tindak Lanjut/Pengukuran

Satu bagian yang sangat penting dari proses pencapaian tujuan adalah membuat catatan yang akurat, menganalisis mengapa terjadi deviasi, dan mengambil tindakan untuk merespons tantangan. Berkonsentrasilah pada faktor-faktor yang sangat penting bagi pencapaian tujuan. Poin-poin pengecekan mesti ditetapkan pada interval yang sesuai sehingga penyimpangan dari tujuan dapat diidentifikasi dengan cepat, diperbaiki, atau direevaluasi sesegera mungkin.

Dengan membuat sebuah rencana yang dipersiapkan dengan baik, kita akan mampu berfokus pada tujuan-tujuan utama kita, mengukur kemajuan kita, dan memastikan bahwa apa yang paling penting bagi kita dalam pekerjaan atau aspek-aspek lain dari kehidupan kita akan tercapai.

> *Ketika kekalahan terjadi, terimalah ia sebagai sebuah pertanda bahwa rencanamu tidak masuk akal, lalu bangun ulang rencana tersebut, dan sekali lagi buanglah sauhmu menuju tujuanmu yang sangat kau dambakan.*
>
> — Napoleon Hill, penulis, *Think and Grow Rich*

Kesimpulan

- Orang yang sukses mengatakan bahwa kesuksesan mereka berawal dari sebuah harapan, sebuah mimpi, yang menuntun pada tujuan, yang membawa pada rencana aksi dan, akhirnya, secara tak terelakan pada pencapaian tujuan tersebut.
- Sebelum dapat menentukan tujuan apa yang dapat membuat kita mulai menapaki perjalanan ini, kita terlebih dulu harus melakukan evaluasi atas diri sendiri. Kita mesti mencari sampai ke kedalaman pikiran dan menentukan apakah yang sungguh-sungguh diinginkan dari kehidupan dan aset-aset apa saja yang kita miliki yang akan membant mencapai tujuan tersebut.
- Mengembangkan tujuan yang masuk akal dan mungkin untuk diraih merupakan langkah pertama menuju kesuksesan.
- Ikutilah pedoman berikut untuk menetapkan tujuan:
    1. Tujuan semestinya dinyatakan dengan gamblang.
    2. Tujuan semestinya untuk dicapai.
    3. Tujuan semestinya menginspirasi.
    4. Tujuan semestinya berbasis tindakan.
    5. Tujuan semestinya dapat diukur.
    6. Tujuan semestinya dituliskan.
    7. Tujuan semestinya fleksibel.
    8. Tujuan semestinya membangkitkan usaha.
    9. Tujuan semestinya disampaikan kepada mereka yang dapat mendukung kita.
    10. Tujuan perlu ditinjau ulang secara periodik untuk mengukur kemajuan kita.

- Rencana aksi yang tertulis dan dipersiapkan dengan baik penting untuk usaha kita dalam mencapai tujuan-tujuan kita.

Langkah 3

Memperlakukan Orang Lain dengan Baik

Salah satu alasan paling umum orang tidak bisa akur dengan orang lain adalah karena mereka berasumsi bahwa semua orang memiliki keinginan pribadi dan psikologi yang sama. Kita tidak selalu tahu apa yang mendorong seseorang untuk bertindak, atau merespons suatu peristiwa dengan cara tertentu. Namun, kita dapat memiliki pemahaman mengenai perlakuan seperti apa yang kebanyakan orang hargai dan tanggapi dengan cara yang baik, dan kita dapat memanfaatkan pemahaman itu bagi relasi antarpribadi yang baik. Berikut beberapa tip yang akan memampukan kita berinteraksi dengan baik dengan orang yang kita jumpai.

Pengakuan sebagai Individu

Sangat bijaksana untuk menyadari bahwa di kelompok mana pun—di tempat kerja, rumah, atau lapangan sofbol—masing-masing orang berbeda dari kita dan dari orang lain di kelompok tersebut. Tiap-tiap orang suka apabila kita menyadari perbedaan-perbedaan ini dan memperlakukannya sebagai seorang yang istimewa, bukan sebagai satu bagian standar yang bisa saling ditukarkan. Kita harus mengembangkan kemampuan untuk mendengarkan serta mengamati orang yang dengannya kita berelasi dan belajar untuk menghargai aspek-aspek yang menjadikan mereka unik. Pelajari kekuatan

dan keterbatasan mereka, kesukaan dan ketidaksukaan mereka, bagaimana mereka beraksi dan bereaksi serta sesuaikan cara kita berhadapan dengan mereka sejalan dengan individualitas mereka. Dengan memperhatikan berbagai perbedaan ini, kita menjadi tahu bahwa masing-masing memiliki satu atau lebih perhatian khusus mengenai relasinya dan aktivitas-aktivitasnya. Misalnya, mari beran–dai-andai bahwa kita adalah atasan atau pemimpin tim dalam orga–nisasi. Kita mengamati bahwa Joe, salah seorang anggota tim, sangat sadar soal keamanan dan tidak mau ambil risiko karena takut gagal dan membahayakan pekerjaannya. Kita melihat bahwa Betty sangat ambisius dan ingin naik posisi secepat mungkin. Dari antara para sejawatnya yang lain, Sam dan Lil terus-menerus membutuhkan penegasan, sementara Karen selalu mencoba cara-cara baru. Dengan terus memperhatikan perbedaan-perbedaan individual ini, kita mampu bekerja dengan seefektif mungkin dengan tiap-tiap dari mereka dan membantu mereka meraih apa yang paling mereka inginkan dari kita.

Perlakuan yang Berbeda vs. Preferensial

Beberapa manajer khawatir bahwa dengan "tunduk pada kemauan" setiap pekerja, mereka harus memperlakukan semua orang secara berbeda dan bahwa hal itu tidak hanya akan menimbulkan kekacauan, tetapi juga dapat memunculkan tuduhan telah bersikap tidak adil.

Namun, karena orang tidak semuanya sama, kita harus membuat berbagai penyesuaian ketika berhubungan dengan masing-masing dari mereka untuk mencapai tujuan bersama—menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. Ini tidak berarti bahwa kita menerima standar yang lebih rendah atau menoleransi perilaku yang buruk dari beberapa anggota staf yang lain. Dengan memperlakukan orang sehingga mereka terinspirasi untuk memberikan upaya terbaiknya,

kita menjalankan fungsi-fungsi manajerial dengan cara yang sebaik-baiknya. Ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih membahagiakan dan produktif dan akan membantu tiap-tiap orang—termasuk diri kita sendiri—untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kebijakan dan prosedur perlu ditetapkan, dikomunikasikan kepada para karyawan secara jelas, dan dijalankan dengan cara yang konsisten. Cindy dan Sandy sama-sama memiliki kebiasaan suka terlambat. Bos menyukai Cindy, tetapi tidak terlalu dekat dan senang dengan Sandy. Ia mendesak diambilnya langkah disipliner atas keterlambatan Sandy, tetapi membiarkan Cindy lepas dari hukuman dan hanya memberinya teguran ringan. Bukan hanya Sandy yang tidak senang dengan kejadian ini, tetapi orang-orang lain di bagian itu akan menganggap ini tidak adil. Orang yang melakukan pelanggaran yang sama semestinya menerima perlakuan yang sama pula.

Ketika kepentingan pribadi mereka dirugikan, orang akan merespons secara emosional--tidak secara rasional. Keinginan untuk mendapatkan perlakuan yang sama tertanam dalam pada bagian emosional dari semua orang. Favoritisme adalah penggerus semangat kerja yang paling hebat. Hal itu menghancurkan rasa aman dalam diri orang lain yang takut bahwa berbagai usaha dan upaya mereka tidak diakui.

Rasa Bangga pada Kerja

Terlepas dari apakah kita atasan atau bawahan, kita tentunya memiliki kebanggaan pada pekerjaan kita. Kita telah memperoleh posisi yang sekarang diduduki dan bangga dengan pencapaian kita. Para bos menghargai kerja kita dan menganggap kita sebagai bagian yang penting dari perusahaan. Apabila kita dapat membangkitkan rasa bangga dalam diri setiap orang di sekitar kita, hal itu akan memunculkan semangat kerja dan komitmen yang lebih tinggi.

Apresiasi dan pujian mestinya juga diberikan setiap kali dipandang sesuai. Dale Carnegie mendorong kita untuk "tulus dalam memberi penghargaan dan murah dalam melontarkan pujian," dan nasihat ini berlaku apa pun situasi yang sedang kita hadapi. Semua orang senang mendengar bahwa dia adalah bagian yang berharga dari suatu kesatuan. Mungkin adik ipar kita membersihkan dapur dengan sangat baik, atau pengasuh bayi kita mampu membuat anak-anak kita gembira. Ketika orang tahu bahwa pekerjaan mereka dihargai, perilaku tersebut dikuatkan dan lebih besar kemungkinannya untuk menjadi norma.

Pentingnya penghargaan terhadap kontribusi seseorang ditegaskan oleh sebuah laporan dari *Society for Human Resources Management*, yang didasarkan pada Gallup Poll terhadap empat ratus perusahaan. Laporan ini mengonfirmasi bahwa relasi pegawai dengan bos lang–sungnya memiliki pengaruh yang lebih besar atas retensi daripada gaji atau fasilitas-fasilitas kerja yang lain. Kepemimpinan yang adil dan inspiratif, yang meliputi *coaching* dan *mentoring*, membuat para pegawai bertahan. Sebuah Gallup Poll yang lain menunjukkan bahwa indikator kunci dari kepuasan dan produktivitas pegawai adalah ke–yakinan pegawai tersebut bahwa bosnya peduli mengenai dirinya dan dapat dipercaya.

Serupa dengan itu, sebuah kajian oleh *Employee Retention Head–quarters* menyebutkan bahwa apresiasi dan keterlibatan lebih krusial daripada uang bagi kepuasan karyawan atau pegawai. Para anggota staf perlu diyakinkan, baik secara verbal maupun nonverbal, bahwa manajemen menghargai posisi mereka dan bahwa mereka penting bagi kesuksesan organisasinya. Memperlakukan orang lain dengan baik berarti tanpa menunda-nunda dan dengan tulus merayakan pencapaian dan kemenangan dengan mereka, baik secara publik maupun privat.

Rasa Memiliki

Banyak organisasi membanggakan *esprit de corps* yang mereka bangun. Semangat tim itu esensial bagi aktivitas kelompok yang sukses. Orang senang merasa bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri; sebuah tim, kelompok sosial, unit militer, atau perusahaan. Orang merasa lebih bahagia, kooperatif dan produktif manakala mereka merasa tergabung dalam kelompoknya—khususnya kelompok yang sukses dan efektif. Orang membangga-banggakan bagaimana mereka pernah bergabung dalam Korps Marinir AS setelah tugasnya di sana selesai. Dengan bangga, orang menceritakan kepada orang lain bahwa mereka adalah karyawan di IBM, Microsoft, Apple, General Motors, Sony, Toyota, atau perusahaan-perusahaan prestisius lain.

Bagaimana kita dapat membangun rasa komunitas ini pada orang-orang di seputar kita? Manajer yang baik membangun semangat tim dengan menampilkan tujuan dengan jelas di hadapan anggota-anggota staf mereka dan memberi semua anggota staf kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan bagaimana mereka akan mencapai tujuan ini. Dengan cara mengajak orang agar terlibat dalam berbagai keputusan yang memengaruhi pekerjaannya, mereka merasa penting bagi bagian dan hal ini meneguhkan komitmen mereka. Jika mereka antusias dengan pekerjaannya, mereka akan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

> *Perlakukan orang seolah-olah mereka telah menjadi orang yang sudah semestinya dan kamu membantu mereka untuk menjadi apa yang mereka mampu.*
>
> — Johann Wolfgang von Goethe

Billy tidak pernah lupa pada bos pertamanya. Ia mengenang, "Saya terpikir akan sebuah gagasan hebat yang dapat meningkatkan produksi di bagian saya. Semua orang senang, dan saya pun datang ke bos untuk menyampaikan tentang gagasan itu. Ia tidak pernah mendengarkan. Katanya, 'Anda dibayar untuk bekerja, bukan untuk berpikir. Kembali ke mejamu.' Saya tidak pernah mengusulkan gagasan lain lagi selama bekerja di situ."

Orang yang melakukan pekerjaannya memiliki pengetahuan yang sangat banyak menyangkut cara kerjanya dan sering kali memperoleh gagasan yang baik. Kita semua lebih kreatif daripada yang kita pikirkan. Kita mesti membiasakan diri untuk mendorong setiap orang menyampaikan gagasan atau saran dan menganggap setiap gagasan tersebut dengan sungguh-sungguh. Jika suatu gagasan tidak diterima, jelaskan kenapa, tetapi jangan pernah mengabaikannya—dan jangan pernah meremehkannya.

Para anggota tim dan sejawat semestinya merasa bebas untuk mendiskusikan kemajuan proposalnya dengan manajer. Beberapa atasan secara tidak hati-hati telah mendirikan tembok penghalang antara dirinya dan anggota staf sehingga yang disebut terakhir ini merasa tidak nyaman untuk mendekati mereka. Kita mungkin tidak menyadari hal ini, tetapi jika karyawan-karyawan jarang datang kepada kita untuk mendiskusikan berbagai persoalan, itu bukan berarti bahwa tidak ada persoalan. Kemungkinan yang lebih besar adalah bahwa para karyawan tersebut tidak merasa nyaman untuk mendiskusikannya dengan kita.

Keuntungan komunikasi yang terbuka terlihat jelas dalam situasi apa pun. Anda mungkin ingat bagaimana pemanufaktur Johnson & Johnson menarik kembali sekitar 31 juta botol Tylenol yang mem–bebani perusahaan dengan biaya besar ketika ditemukan bahwa be–

berapa dari kapsulnya telah tertukar. Keterbukaan dan tindak cepat dari eksekutif perusahaan itu menuai pujian di media dan saham perusahaan pun bergerak naik kembali dengan relatif cepat. Peristiwa ini (yang terjadi lebih dari 30 tahun lalu) menghasilkan tingkat keper–cayaan yang luar biasa bagi organisasi dan menjadi standar baru bagi bisnis untuk merespons krisis.

Kesempatan untuk Berkembang

Tidak ada orang yang ingin merasa bosan. Memperlakukan orang lain dengan baik meliputi usaha untuk memastikan bahwa mereka berkembang. Di lingkungan kerja, beberapa survei telah menunjukkan bahwa bagi banyak pekerja, pekerjaan yang menstimulasi dan dipandang berharga lebih penting daripada gaji dan promosi. Tidaklah mudah untuk mematok harga pada antusiasme dan kegembiraan dalam pekerjaan. Para manajer yang mendorong keterlibatan para karyawan dan memasukkan mereka ke dalam proyek sejak tahap awal memperoleh lebih banyak gagasan kreatif dan menciptakan rasa memiliki dan kebanggaan yang lebih besar atas hasil akhir di antara para karyawan. Para karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atas beragam isu dengan spektrum yang luas membantu menciptakan lingkungan yang mereka sukai dan yang membuat mereka betah.

Jika kesempatan untuk bertumbuh, baik secara personal maupun profesional tersedia, lebih kecil kemungkinannya bagi karyawan untuk mencarinya di tempat lain. Menyediakan kesempatan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan baru dan memajukan karier adalah indikasi bahwa seorang manajer bersedia untuk berinvestasi atas nama karyawan. Kita dapat menunjukkan ketertarikan kita pada anggota staf dengan mendorong mereka untuk bergabung dengan organisasi-

organisasi profesional (dan membayar iuran keanggotaannya) serta memberi karyawan waktu dan biaya pendaftaran yang dibutuhkan untuk menghadiri berbagai jamuan dan konferensi. Perusahaan-perusahaan yang memiliki tingkat retensi tinggi mempunyai reputasi sebagai perusahaan yang membuka mobilitas ke atas bagi anggota-anggota stafnya. Jalur karier yang disepakati bersama akan mengikat komitmen karyawan dan memastikan keterbukaan dan penerimaan mereka terhadap tujuan dan arah organisasional. Pada kenyataannya, 92% responden dari sebuah survei mengindikasikan bahwa kenaikan gaji tahunan yang substansial tidak akan mendorong mereka untuk pindah bekerja ke perusahaan lain jika mereka menerima *coaching* pengembangan diri dan profesional.

Mengakui Kebutuhan Orang Lain

Kita mungkin tidak selalu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan khu–sus orang lain, tetapi senantiasa menyadari bahwa orang lain memiliki kepentingan yang tidak melibatkan kita. Jika teman sekamar sedang belajar, kita tidak masuk ke ruangan lalu menyetel TV. Di lingkungan kerja, organisasi-organisasi yang menunjukkan kesadaran bahwa karyawan membutuhkan hidup yang seimbang memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi daripada organisasi-organisasi yang meyakini bahwa karyawan harus berpikir soal kerja ketika mereka makan, bernafas, dan tidur. Mengakui dan menghargai pentingnya keluarga dan kehidupan personal karyawan mencegah *burnout* dan menjaga loyalitas. Menurut Society for Human Resource Management, perusahaan perlu menyadari kualitas isu-isu pekerjaan-kehidupan. Mereka harus siap untuk menawarkan jadwal kerja yang fleksibel dan sensitif pada persoalan pengasuhan anak, tantangan sebagai orangtua, bahkan keseimbangan antara karier seorang karyawan dan karier pasangannya.

Sudah lama sejak aku memperhatikan bahwa orang yang sukses jarang berdiam diri dan membiarkan hal-hal terjadi pada mereka. Mereka keluar dan melakukan berbagai hal.

— Leonardo da Vinci

Delapan Cara Memperlakukan Orang Lain dengan Baik di Tempat Kerja:

- Buatlah setiap orang tahu bagaimana ia bisa berhubungan dengan baik.
- Bantulah anggota staf untuk memperbaiki kinerja dan kontribusi mereka dengan *coaching* dan *mentoring*.
- "Tuluslah dalam memberi penghargaan, murahlah dalam melontarkan pujian."
- Beri tahu orang mengenai perubahan-perubahan yang akan memengaruhi mereka dan, jika memungkinkan, mengapa perubahan tersebut dibuat di waktu sebelumnya.
- Doronglah orang untuk mengeluarkan kemampuan mereka yang terbaik.
- Temukanlah kemampuan yang belum didayagunakan, bantulah orang tersebut untuk mengembangkan kemampuan itu dan memanfaatkannya.
- Jangan pernah menghalangi kesempatan orang lain untuk maju.
- Berikan kebebasan kepada orang untuk mengontrol bagaimana mereka melakukan pekerjaannya. Dorong mereka untuk mengusulkan berbagai metode dan pendekatan yang lebih baik.

Mengetahui dan Mengatasi Berbagai Bias Kita

Orang sering membuat keputusan yang didasarkan pada faktor-faktor yang bahkan tidak mereka sadari sebagai bias.

Setelah Achilles Heel Company menolak Juan G. untuk posisi penjualan, ia direkrut oleh pesaing utamanya dan menjadi tenaga penjual terbaik di antara stafnya. Ketika ditanya mengapa ia menolak Juan, manajer penjualan Achilles mengatakan, "Saat itu saya tidak yakin apakah ia akan cocok di sini."

Berapa banyak orang baik yang telah kita tolak—di tempat kerja atau secara sosial—karena bias sadar atau bawah sadar kita?

Kata "bias" berarti "miring". Sebagai contoh, ketika melakukan pekerjaan merekrut, kita cenderung condong pada mereka yang cocok dengan gagasan-gagasan yang sebelumnya sudah kita pegang tentang apa yang bisa sukses atau tidak bagi pekerjaan itu. Tidak jarang, prakonsepsi-prakonsepsi ini keliru—karena didasarkan pada berbagai konsep yang tidak selalu bisa dipertanggungjawabkan ketika dicermati dengan teliti. Kata "prasangka" berarti "praanggapan". Keputusan diambil atas dasar karakteristik superfisial tertentu sebelum evaluasi atas kualifikasi yang sesungguhnya dilakukan.

Terkadang, kita menolak orang karena suatu karakteristik pribadi khusus yang mengganggu kita. Ingatlah bahwa perspektif kita adalah milik kita sendiri, dan tidak serta-merta diamini oleh orang lain. Misalnya, fakta bahwa Lisa mengingatkan Anda pada mantan kekasih Anda bukanlah pengalaman yang dipunyai orang lain, dan mereka tidak akan terusik oleh kehadirannya.

Orang seperti Kita Sendiri

Bias kita didasarkan tidak hanya pada bagaimana orang berbicara, tampil, atau berpakaian, tetapi juga pada aspek-aspek lain dari latar belakangnya. Orang cenderung lebih merasa nyaman dengan orang yang mereka anggap seperti dirinya sendiri. Kita cenderung bias secara menguntungkan kepada orang yang memiliki latar belakang serupa, yang belajar di sekolah yang sama, bahkan yang tinggal di komunitas yang sama.

Presiden sebuah bank berasal dari keluarga Kristen. Secara kebetulan, sebagian besar orang yang secara personal direkrut atau dipromosikannya memiliki latar belakang Kristiani. Sesekali, seseorang yang sangat kompeten namun memiliki latar belakang yang berbeda dipromosikan ke pekerjaan manajemen—tetapi tidak pernah seorang Muslim. Kenapa? Secara bawah sadar, ia tidak memercayai Muslim setelah serangan 11 September.

Di permukaan, tindakan ini mungkin terlihat masuk akal. Lagi pula, orang yang bekerja bersama haruslah cocok satu sama lain. Namun, tindakan ini tidak hanya ilegal—diskriminasi berdasarkan agama—tetapi menjadikan agama seseorang sebagai penghalang utama dalam kemajuan kariernya bisa mengeliminasi orang yang memiliki potensi tinggi yang dapat memberi kontribusi signifikan bagi kesuksesan perusahaan.

Ini Bukan Bias—Ini Fakta

Jack jengkel. "Aku tidak bias," jelasnya ketika dikritik karena pilihannya terkait tenaga penjual. "Anda harus rupawan agar sukses di penjualan. Orang menilai dari tampilan luar. Para pembeli lebih suka menghabiskan waktu dengan seorang yang terlihat mengesankan. Mereka tidak menyukai orang yang berpenampilan biasa-biasa saja."

Namun demikian, ketika diminta untuk membandingkan hasil yang diperoleh tenaga penjualannya dengan hasil para manajer lain yang tidak memberi perhatian sebesar dia atas penampilan ketika melakukan perekrutan, Jack menyadari bahwa "fakta"-nya tidak benar. Wiraniaga terbaik di perusahaan itu adalah Mark, seseorang yang Jack telah tolak di teritorinya karena dia kelebihan berat badan. "Konsumen tidak suka pada orang gendut," katanya. Bos Jack menyatakan bahwa Mark adalah seorang yang cerdas dan menyenangkan, yang membuat orang suka menghabiskan waktu dengannya. Bias subjektif Jack tidak diamini oleh orang lain, tidak adil bagi Mark dan orang-orang lain yang memiliki masalah berat badan, dan menghalangi pengambilan keputusan yang baik.

Menyingkap Bias-Bias Kita Sendiri

Sebagian besar orang menerima fakta bahwa kita seharusnya meng–evaluasi sesorang berdasarkan seluruh latar belakangnya. Namun, karena banyak bias bersifat bawah sadar, banyak dari kita menyadari apakah bias kita. Bias itu emosional, tidak logis. Hanya dengan analisis diri yang cermat kita dapat menjadi sadar akan bias-bias kita.

Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan meninjau ulang lowongan kerja yang kita tawarkan—entah melalui perekrutan atau promosi—dalam beberapa tahun terakhir. Amatilah orang-orang yang sudah kita pilih. Apakah mereka memiliki satu karakteristik khusus yang sama? Apakah mereka satu sama lain memiliki tipe penampilan, cara bicara, latar belakang etnis yang sama?

Secara khusus, perhatikan pula para pelamar yang ditolak, khususnya mereka yang tidak bisa melewati tahap wawancara atau pertimbangan pertama? Apakah mereka memang sungguh-sungguh tidak memiliki kualifikasi? Apakah ada sesuatu pada diri mereka

yang tidak dapat kita definisikan, tetapi secara begitu saja tidak kita sukai? Jika ya, bisa jadi ini adalah intuisi personalia yang baik—atau jujurlah—jangan-jangan ini adalah bias kita?

Memahami Sikap Kita—Penilaian Mandiri

Dalam rangka memahami sikap-sikap kita terkait perbedaan kultural antara diri kita dan orang lain dengan lebih baik, tuliskan "setuju" atau "tidak setuju" di samping pernyataan-pernyataan berikut.

- Ketika masih anak-anak, saya dididik untuk merayakan hari raya yang berkaitan dengan negara asal atau keyakinan religius saya.
- Setelah dewasa, saya bangga dengan budaya tempat saya tumbuh dan aturan-aturan perilaku yang tegas yang sudah saya pelajari.
- Agama saya mewajibkan untuk menjalankan tradisi-tradisi khusus sebagai bentuk pernyataan iman.
- Sebagai pilihan, terdapat berbagai peringatan tambahan setiap tahunnya yang penting bagi saya berdasarkan minat, agama, jenis kelamin, usia, atau faktor-faktor lain.
- Sebagian besar sejawat saya sedikit tahu atau sama sekali tidak tahu mengenai latar belakang dan nilai-nilai saya.
- Saya percaya bahwa peringatan keagamaan dan budaya mestinya merupakan urusan pribadi.
- Saya familiar dengan latar belakang budaya serta keyakinan religius teman-teman dan sejawat-sejawat saya.
- Saya menghargai dan merayakan peringatan budaya dan tradisi orang lain.

- Secara terbuka, saya menjelaskan signifikansi dari perayaan-perayaan kultural saya sendiri.
- Saya percaya bahwa hanya hari-hari libur resmi negara ini yang mesti dirayakan secara publik.
- Saya merasa bahwa beberapa adat-istiadat, tradisi, dan/atau perayaan yang berasal dari budaya yang berbeda sebagai hal yang aneh atau ofensif.
- Komunitas kita akan lebih harmonis seandainya kita semua menjunjung nilai-nilai yang sama.

Evaluasi dan Tanggapan

Jika respons adalah "setuju" untuk nomor 1-4:

Ini mengindikasikan koneksi yang kuat dengan berbagai tradisi serta nilai kultural dan keagamaan kita. Di satu sisi, koneksi ini memberi kita kesadaran akan tujuan yang kuat, memberi pedoman bagi perilaku yang etis, dan bisa menjadi penghiburan kala dihadapkan pada situasi-situasi yang tidak familiar atau membuat stres. Di sisi lain, pengalaman personal dan keyakinan kita yang kuat dapat membuat kita kesulitan untuk menerima atau menoleransi berbagai pandangan yang berbeda dari yang kita anut.

Jika respons adalah "setuju" untuk nomor 5-6:

Ini mengindikasikan bahwa kita hati-hati untuk secara terbuka mengekspresikan berbagai nilai kita sendiri dan percaya bahwa orang lain seharusnya berperilaku yang sama. Nilai yang positif dari pendekatan ini adalah bahwa ia bisa menghindarkan kita dari konflik dan konfrontasi ketika perbedaan itu memang ada. Di waktu

yang sama, kurangnya kesadaran sesungguhnya dapat menyebabkan persoalan yang dipicu oleh komentar atau perilaku yang kurang bertenggang rasa.

Jika respons adalah "setuju" untuk nomor 7-9:

Jawaban ini dapat diinterpretasikan sebagai keterbukaan kepada orang lain dan kemampuan untuk melihat perbedaan sebagai hal yang menarik alih-alih mengganggu. Keuntungan dari sikap ini adalah bahwa ia dapat menjadi landasan untuk membangun hubungan baik dengan para sejawat. Sisi negatifnya adalah bahwa orang lain bisa saja melihat kita kurang kuat berpegang pada keyakinan-keyakinan kita sendiri.

Jika respons adalah "setuju" untuk nomor 10-12:

Dengan menyatakan setuju pada pernyataan-pernyataan ini, kita bisa dipandang sebagai seorang *purist* dalam arti nilai dan adat-istiadat kultural. Keuntungan dari memiliki gagasan seperti ini mencakup terpeliharanya suatu lingkungan yang homogen sejauh itu diterima oleh semua pihak. Kerugian yang mungkin timbul adalah bahwa sikap semacam ini dapat dengan mudah mengalienasi anggota-anggota kelompok yang memiliki pendapat yang berbeda dan memilih gaya yang lain.

> *Seiring dengan menjadi semakin beragamnya diri kita, kita harus berusaha keras untuk bersatu di seputar nilai-nilai dan kemanusiaan yang sama.*
>
> — William Jefferson Clinton

Memanfaatkan Keberagaman Sebaik-baiknya

Begitu sadar akan bias kita dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya, kita mesti mencermati keseluruhan konsep berelasi dengan orang yang memiliki ragam latar belakang. Kita perlu menjadikan tercapainya relasi yang sukses dengan orang yang berbeda dari diri sendiri sebagai sebuah tujuan besar.

Fase pertama dalam memanfaatkan keberagaman dengan sebaik-baiknya adalah membuat upaya yang terarah untuk menyadari keberagaman budaya yang ada di dalam organisasi, gereja, komunitas atau tempat-tempat lain tempat kita tergabung.

Fase kedua dalam memanfaatkan keberagaman dengan sebaik-baiknya adalah mendorong orang untuk berbicara tentang perbedaan-perbedaan budaya mereka. Ada dua hal yang harus diingat terkait keberagaman budaya:

- Orang mesti sadar betapa sulitnya membahas perbedaan-perbedaan budaya tanpa bersandar pada stereotip. Dalam bentuknya yang paling murni, tidak ada yang namanya orang stereotipikal. Tidak ada orang yang sama persis dengan orang lain dan tidak ada individu yang merupakan klona dari seorang anggota grup yang lain.
- Seiring bertambahnya keragaman, demikian pun kompleksitas komunikasi dan kebutuhan untuk berusaha secara lebih keras guna mengembangkan keterampilan-keterampilan komunikasi yang lebih baik.

Kesadaran dan diskusi dapat memperjelas gambaran dari keberagaman budaya. Menghargai dan memahami keberagaman budaya lebih dari sekadar menoleransi perbedaan antarindividu atau kelompok, tetapi juga mendukung dan merawat perbedaan tersebut. Keragaman

gagasan, talenta, keterampilan, dan pengetahuan adalah bagian yang sangat baik dari organisasi mana pun.

Menyediakan lingkungan yang suportif dan penuh perhatian serta mengekspos anggota-anggota grup pada berbagai isu, gagasan, informasi, dan budaya baru meningkatkan peluang kita untuk bertumbuh dan sukses. Hal itu juga menciptakan kesempatan untuk pengembangan kepribadian karena mengajarkan toleransi dan rasa hormat terhadap orang lain dan mendorong kesadaran akan kesetaraan. Suatu koalisi yang memiliki keragaman budaya dan menghargai serta menjaga orang dari semua latar belakang sama dan senilai dengan partisipasi yang aktif.

Memanfaatkan keberagaman dengan sebaik-baiknya membutuhkan komitmen dari semua pihak yang terlibat. Mengubah sikap serta asumsi yang sangat kuat itu tidak mudah. Sering kali, hal terbaik yang dapat kita harapkan adalah perubahan perilaku alih-alih sikap yang sudah mendarah daging. Anggota-anggota dari suatu koalisi yang beragam harus komit pada multikulturalisme dan tidak enggan untuk membahas isu-isu yang terkait dengan perbedaan budaya.

Bangkitnya Multikulturalisme

Dewasa ini, orang-orang di sebagian besar negara menghadapi masalah-masalah yang secara inheren terkandung dalam kegiatan bekerja dengan orang lain yang memiliki keragaman latar belakang. Mulai pertengahan abad ke-19, perusahaan-perusahaan di Eropa dan Asia telah "mengimpor" pekerja dari negara-negara yang lebih terbelakang untuk bekerja di fasilitas mereka. Kita telah menyaksikan emigrasi massal orang Turki ke Jerman, orang Aljazair ke Prancis, orang Indonesia dan Asia Selatan ke Arab Saudi, orang Korea ke Jepang, dan banyak lagi yang lain.

Sejak semula, pengalaman Amerika berbeda dari pengalaman negara-negara lain karena kaum imigran awal dengan relatif cepat berasimilasi ke dalam gaya hidup Amerika. Ini tidak terjadi dalam waktu-waktu terakhir ini.

Menurut teori kuali peleburan (*melting-pot*) tradisional, kaum imigran yang menetap di Amerika akan melepaskan cara-cara yang mereka bawa dari negara asal dan membaur dengan rela menjadi satu komunitas. Tipe asimilasi ini telah digantikan oleh konsep multikultural. Kaum imigran yang datang lebih belakangan cenderung berpegang pada budaya asli mereka dan mengintegrasikannya dengan budaya lingkungan baru mereka tanpa lantas meninggalkannya.

Sejak 1960-an, gagasan tentang monokultur yang tunggal mulai memudar. Pendekatan ini mulai digantikan oleh suatu masyarakat yang lebih pluralistis yang terus berubah melalui integrasi budaya dan pengaruh. Perubahan-perubahan ini umumnya terlihat dalam fesyen, kebiasaan makan, hiburan, musik, sastra, dan olahraga.

Keragaman semacam ini memampukan kita semua untuk menda–yagunakan berbagai keterampilan unik dan area kepakaran. Kita belajar banyak dengan sikap saling memahami dan menghargai perbedaan individu. Memperkuat kesadaran orang akan identitas budaya yang plural merupakan aspek penting dalam membangun relasi yang baik antarsemua pihak yang terlibat. Individu-individu bisa secara sadar atau bawah sadar memasukkan berbagai nilai, sikap, atau perilaku etnis ke dalam dinamika kelompok yang lebih besar.

Memahami adalah langkah pertama untuk menerima.

— J.K. Rowling

Mengelola Keragaman Budaya

Untuk dapat memanfaatkan keragaman budaya dengan sebaik-baik–nya, program dan protokolnya meliputi:

1. Rekrutmen. Cobalah untuk memasukkan ke dalam organisasi kita orang yang merupakan perwakilan dari komunitas.
2. Pelatihan Keberagaman. Sadarilah keragaman budaya yang ada di kelompok. Cobalah untuk memahami semua dimensinya dan doronglah komitmen dari mereka yang terlibat untuk merawat keragaman budaya tersebut. Tangani mitos, stereotip, dan perbe–daan budaya yang mungkin mengganggu kontribusi utuh dari para anggota.
3. Komunikasi di Dalam Koalisi. Buanglah hambatan-hambatan uta–ma yang mengganggu orang dengan budaya yang beragam untuk bekerja bersama. Metode yang paling baik untuk melakukan ini adalah melalui pemahaman dan praktik komunikasi yang lebih baik:
4. Belajarlah untuk mendengarkan. Dengarkan apa yang disam–paikan, bukan apa yang ingin kita dengar.
5. Ajaklah orang lain untuk menjadi bagian dari diskusi.
6. Belajarlah untuk berkomunikasi dengan jelas dan adil.
7. Jangan menilai orang karena aksen atau tata bahasa mereka.
8. Cobalah untuk memahami. Ajukan pertanyaan-pertanyaan agar yakin bahwa kita jelas tentang apa yang dikatakan.
9. Sesuaikan gaya komunikasi kita agar selaras dengan situasinya. Bersikaplah eksplisit. Individu dari budaya yang berbeda mungkin bereaksi secara berbeda pada bahasa dan nada bicara tertentu. Ketahuilah dengan siapa kita berkomunikasi.

10. Gunakan bahasa yang mengembangkan rasa percaya dan kesepahaman. Setiap orang ingin sukses dalam usaha ini. Tetaplah tenang dan positif.
11. Ketika timbul konflik, persoalan bisa jadi tumbuh dari gaya alih-alih konten. Cobalah memahami. Tinjau, revisi, dan teliti ulang tujuan utama kita agar yakin kontennya jelas. Bagaimana kita mengatakan tentang sesuatu bisa jadi lebih penting daripada apa yang kita katakan.
12. Fokus pada Kesamaan. Pria dan wanita, manajer dan pekerja kulit putih dan berwarna berbeda satu sama lain, tetapi kesamaan mereka lebih penting daripada perbedaan-perbedaan semacam itu. Apresiasi dan penerimaan baik terhadap kesamaan maupun perbedaan sangatlah penting bagi relasi yang efektif.
13. Menjaga Komitmen. Terus praktikan berbagai aktivitas yang memastikan kesadaran, pemahaman, komunikasi, dan yang merawat organisasi yang beragam secara budaya.
14. Memantapkan Kepemimpinan yang Kuat.
15. Di setiap area ketika kita berpartisipasi, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, gaungkanlah visi dan nilai-nilai pluralistis untuk organisasi itu; tunjukkan cara kala visi dan nilai-nilai itu adalah bagian integral dari misi dan visi organisasi.
16. Dorong dan dukunglah diskusi mengenai makna keberagaman dan pluralisme di antara orang-orang; tunjukkanlah cara mengimplementasikan berbagai program untuk mencapai tujuan tersebut.
17. Tunjukkanlah komitmen etis pada keadilan dan penghapusan diskriminasi dalam hubungannya dengan orang lain, kelompok, dan organisasi.

18. Pahamilah dimensi-dimensi keberagaman, gunakan bahasa yang inklusif dan penuh penghargaan, carilah sumber-sumber yang beragam, beradaptasilah dengan berbagai perbedaan dalam gaya berkomunikasi yang berbeda antarorang, tunjukkan rasa hormat pada perbedaan-perbedaan antarmanusia, dan sadarilah, serta terimalah isu-isu keberagaman.
19. Hargailah pembelajaran dan perubahan personal yang tanpa henti, carilah pandangan dan pendapat dari orang yang beragam, mintalah umpan balik menyangkut perilaku personal dan *blind spot*, dan bersikaplah terbuka pada perubahan kepercayaan dan aksi yang didasarkan pada umpan balik tersebut.
20. Mentor dan berdayakanlah individu-individu dan dorong mereka untuk melakukan hal yang sama.

Tip Singkat untuk Bekerja dengan Orang dari Budaya yang Berbeda-beda

- Kebanyakan orang menghargai upaya yang tulus dari orang yang menyapanya, senang ketika disapa dalam bahasa mereka sendiri dan ketika kepercayaannya diakui.
- Bisa jadi butuh waktu lebih lama untuk membangun relasi dan kepercayaan dengan orang dari budaya yang berbeda. Bersabarlah.
- Mintalah orang yang terlibat memberi tahu kita kapan pun jika kita melakukan sesuatu yang ofensif menurut budaya mereka.
- Secara menyeluruh jelaskan prosedur yang kita usulkan untuk laksanakan dan alasan kenapa kita melakukannya demikian.
- Berkomunikasi dengan orang yang memiliki profisiensi terbatas dalam bahasa kita membutuhkan ekstra kehati-hatian. Jika materinya teknis atau kompleks, gunakan juru bahasa yang terlatih;

untuk urusan-urusan yang lebih simpel, mintalah bantuan dari sejawat lain yang punya pengetahuan baik tentang kedua bahasa yang dipakai.

- Sebanyak mungkin, gunakan kata-kata (bukan gerak isyarat) untuk mengekspresikan maksud kita. Gerak isyarat yang diterima di budaya kita bisa jadi ofensif atau tak bermakna di budaya lain.
- Eksplorlah bagaimana orang memandang isu yang sedang didis–kusikan.

Kesimpulan

- Memperlakukan orang lain dengan baik dimulai dengan penga–kuan bahwa setiap orang itu individu yang unik.
- Kita harus melakukan yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda dari orang yang berbeda dan tetap memperlakukan orang lain secara adil dan setara.
- Dengan membangkitkan rasa bangga dari anggota-anggota staf pada pekerjaan mereka, kita membantu untuk memastikan bahwa mereka adalah karyawan yang produktif dan bahagia.
- Anggota-anggota staf kita akan lebih berkomitmen pada organisasi jika secara aktif kita mencari dan mendengarkan gagasan dan inovasi mereka.
- Di tempat kerja dan di tempat-tempat yang lain, sangat penting untuk mengingat bahwa kita bukanlah satu-satunya fokus dalam kehidupan orang lain.
- Berusahalah untuk mengakomodasi berbagai kebutuhan yang dirasakan oleh anggota-anggota staf kita.
- Berusahalah untuk memberikan *coaching* dan memuji pekerjaan orang lain.

- Kita mungkin memiliki bias terhadap mereka yang kita lihat berbeda dari diri kita. Merupakan hal yang bijak untuk secara cermat mengamati perilaku kita terhadap orang lain untuk menyingkapkan bias-bias kita sehingga dapat berusaha untuk menyembuhkannya.
- Seiring semakin berterimanya prinsip multikulturalisme di seluruh penjuru dunia, kita harus menarik manfaat yang ditawarkan oleh mereka yang memiliki latar belakang berbeda. Di dalam lingkup kerja, kita perlu mengimplementasikan praktik-praktik inklusif untuk menerima serta mengintegrasikan orang dari segala bangsa dan keyakinan.

al Publishing/KG

Langkah 4

Menjadi Seorang yang Cakap dalam Berbincang-Bincang

Kemampuan untuk melibatkan diri dalam percakapan yang menarik adalah salah satu aset terbesar yang dapat dimiliki seseorang. Kemampuan ini adalah alat bantu yang sangat baik bagi kesuksesan bisnis dan sosial juga membuat kebersamaan dengan orang lain lebih menyenangkan.

Tidak ada yang bisa memampukan kita untuk menciptakan kesan yang sedemikian baik, khususnya atas mereka yang tidak mengenal kita dengan baik, daripada kemampuan untuk bercakap-cakap dengan baik. Bisa menarik orang, mampu membetot perhatian mereka, dan menarik mereka kepada kita secara alamiah, dengan kemampuan bercakap-cakap yang unggul, sama dengan menjadi pemilik dari prestasi yang hebat. Kemampuan bercakap yang baik membuka pintu dan melembutkan hati. Ia membuat kita diterima dan menarik bagi semua orang. Kemampuan tersebut membantu kita masuk ke dunia. Ia memberi kita klien, pasien, konsumen, dan teman. Kemampuan bercakap dengan baik adalah alat yang akan memampukan kita untuk membujuk orang agar menerima gagasan kita, mengikuti kepemimpinan kita, dan membeli produk kita.

Orang yang dapat berbicara dengan bagus, yang menguasai seni menyampaikan sesuatu dengan cara yang menarik, yang dapat menarik minat orang lain dengan cepat berkat kemampuan

berbicara mereka yang hebat, memiliki keuntungan yang sangat besar dibandingkan orang-orang yang mungkin tahu lebih banyak daripada mereka mengenai subjek pembicaraan, tetapi tidak dapat mengekspresikan dirinya dengan nyaman atau fasih. Malahan, riset menunjukkan bahwa keterampilan-keterampilan nonkognitif, yakni keterampilan yang terkait dengan sosialisasi, jauh lebih penting bagi kesuksesan profesional daripada yang secara tradisional kita yakini.

> *Ada empat jalan, dan hanya empat jalan, ketika kita menjalin kontak dengan dunia. Kita dievaluasi dan diklasifikasi dengan empat kontak ini: apa yang kita lakukan, bagaimana kita kelihatannya, apa yang kita katakan, dan bagaimana kita mengatakannya.*
>
> — Dale Carnegie

Percakapan adalah alat untuk meningkatkan kekuasaan yang luar biasa. Namun, bicara tanpa berpikir, tanpa usaha untuk mengekspresikan diri secara jelas dan ringkas, justru akan merugikan kita. Sekadar mengobrol, atau bergosip, sama sekali tidak mengesankan. Tidak ada hal yang dapat mengindikasikan kehalusan atau kekasaran budaya kita, keterpelajaran atau kurang keterdidikan kita, secepat bagaimana kita bercakap-cakap. Percakapan mengisahkan segenap kisah kehidupan kita. Apa yang kita katakan dan bagaimana kita mengatakannya akan membocorkan rahasia-rahasia kita, menyampaikan kepada dunia diri kita yang sesungguhnya.

Bagaimana Seseorang Bisa Bercakap-cakap dengan Baik Sekali?

Kecerdasan, kekuatan pikir, dan keahlian di suatu bidang dapat membantu, tetapi semuanya itu bukanlah alasan utama seorang yang mampu bercakap dengan baik bisa membetot perhatian orang lain.

Kita harus membuat orang merasakan empati kita, merasakan bahwa mereka telah berjumpa dengan seorang yang tulus. Alih-alih menyapa orang dengan ungkapan "Apa kabar?" atau "Senang bertemu Anda" yang terdengar dingin dan tak mengandung perasaan ataupun sentimen apa pun di dalamnya, kita mestinya menatap langsung mata mereka dan membuat mereka merasakan kepribadian kita. Lontarkan kepada mereka sesungging senyum dan kata yang bersahabat yang akan membuat mereka senang bertemu kita.

Bersikaplah Ramah

Kembangkanlah keramahtamahan; bukalah pintu hati kita lebar-lebar. Jangan buka hanya selarik, seperti kalau kita mengatakan kepada orang yang kita jumpai, "Anda boleh mengintip sedikit, tetapi tidak boleh masuk sampai saya tahu apakah Anda ini seorang kenalan yang menguntungkan atau tidak." Banyak sekali orang yang pelit dengan keramahtamahan. Mereka tampaknya menyimpannya hanya untuk kesempatan khusus atau untuk teman-teman terdekat. Mereka pikir keramahan terlalu berharga untuk diberikan kepada semua orang.

Jabat tangan yang hangat dan mantap serta sapaan yang ramah akan menciptakan ikatan yang didasari oleh itikad baik antara kita dan orang yang dijumpai. Mereka akan mengatakan dalam hati, "Nah, orang ini memiliki kepribadian yang benar-benar menarik. Aku ingin tahu lebih banyak tentangnya. Mereka melihat sesuatu padaku yang, secara nyata-nyata, tidak kebanyakan orang mampu

lihat." Kemampuan untuk membangkitkan perasaan keterhubungan yang kuat dengan orang lain ini merupakan sebuah keterampilan yang dikuasai dengan amat baik oleh Presiden Clinton. Orang-orang yang bertemu dengannya pasti mengatakan bahwa mereka merasa ia benar-benar menjenguk ke kedalaman hati mereka ketika ia berbicara dengan mereka. Perasaan semacam itu memunculkan rasa hangat dan dekat.

Bukan Hanya Soal Apa yang Kita Katakan, tetapi Bagaimana Kita Mengatakannya

Camkanlah bahwa kita mengekspresikan diri tidak hanya melalui kata-kata yang diucapkan, tetapi juga dengan nada suara, mimik wajah, gerak isyarat, dan tindak-tanduk kita.

Membuat kontak mata dengan orang lain dan sungguh-sungguh mendengarkan apa yang mereka katakan punya dampak yang sangat besar. Jika seseorang merasa bahwa kita tidak secara tulus memberikan seluruh perhatian dalam percakapan kita dengan mereka—jika pandangan mata mengitari ruangan, jika ekspresi wajah tidak menampakkan perhatian dan kasih sayang, atau, semoga ini tidak terjadi, kita melihat ke telepon seluler ketika seseorang sedang berbicara—kita mengirimkan sinyal bahwa orang lain tersebut tidak penting bagi kita. Cara ini sangat bagus untuk membuat orang kehilangan minat untuk mengenal kita lebih baik atau menjalin bisnis dengan kita di masa yang akan datang.

Kita akan tahu ketika berhubungan baik dengan seseorang. Semua orang yang memiliki kemampuan bercakap-cakap yang baik pernah merasakan suatu kekuatan yang mengalir kepada mereka dari pendengar yang tidak pernah mereka rasakan sebelumnya, dan yang sering kali menstimulasi dan menginspirasi upaya baru. Bertemunya

pemikiran dengan pemikiran, bersatunya pikiran dengan pikiran, menghasilkan kekuatan baru, sebagaimana percampuran dua bahan kimia sering kali memproduksi substansi ketiga yang baru.

> *Percakapan itu seperti juggling; bola dan piring dilempar ke atas, naik dan naik, masuk dan keluar, benda-benda padat yang mengilap di bawah lampu dan jatuh berdebam jika engkau tidak bisa menangkapnya.*
>
> — Evelyn Waugh, penulis Inggris

Tunjukkan Ketertarikan yang Tulus pada Orang Lain

Kesangattidaksabaran adalah karakteristik yang mencolok dari banyak antara kita. Segala sesuatu yang tidak menuntun pada lebih banyak bisnis, atau lebih banyak uang, atau tidak membantu untuk mencapai posisi yang sedang diupayakan, membuat kita bosan.

Alih-alih menikmati persahabatan, kita cenderung melihat teman-tema sebagai begitu banyak anak tangga untuk dinaiki, dan menilai mereka seturut banyaknya pasien, klien, konsumen yang mereka kenalkan kepada kita, atau seberapa besar kemampuan mereka untuk membantu posisi politik kita terdongkrak.

Kembangkan Empati

Salah satu penyebab penurunan kualitas percakapan kita adalah kurangnya empati. Kita terlalu egois, sibuk dengan urusan atau kepentingan kita sendiri, dan terperangkap di dalam dunia kita sendiri yang kecil, terlalu fokus pada usaha mempromosikan diri dengan seolah-olah menunjukkan ketertarikan pada orang lain. Tidak ada orang yang mampu bercakap secara baik jika ia tidak empatik. Kita harus mampu

masuk ke dalam kehidupan orang lain, memahaminya bersama orang lain itu, menjadi pendengar atau pembicara yang baik.

Jika ingin menjadikan diri kita orang yang menyenangkan, kita harus menyentuh orang lain di area minat mereka. Tidak peduli berapa banyak yang kita ketahui tentang suatu subjek, jika subjek tersebut ternyata tidak menarik bagi mereka yang sedang kita ajak bicara, usaha kita kemungkinan besar akan sia-sia.

Ada terlalu banyak orang yang dingin, pendiam, dan berjarak, karena pikiran mereka berada di tempat lain, kadang hanya memikirkan urusan-urusan mereka sendiri. Hanya ada dua hal yang menarik mereka; bisnis dan dunia kecil mereka sendiri. Jika kita berbicara kepada mereka mengenai hal-hal ini, seketika itu mereka akan tertarik; tetapi tidak peduli akan urusan kita, bagaimana kabar kita, apa ambisi kita, atau bagaimana mereka dapat membantu kita. Percakapan mereka tidak akan pernah sampai di standar yang tinggi sebab mereka tinggal dalam keadaan yang gelisah, egois, dan tidak simpatik.

> *Latihan yang paling bermanfaat dan alamiah bagi pikiran kita adalah, menurut pendapatku, percakapan.*
>
> — Michel de Montaigne, esais Prancis

Bersikaplah Bijaksana

Seorang yang fasih kemampuan bercakap-cakapnya selalu merupakan orang yang bijak. Mereka menarik tanpa membuat orang lain tersinggung. Beberapa orang memiliki kualitas unik untuk mengungkap apa yang terbaik yang ada pada kita; mereka riang dan menyenangkan. Mereka tidak pernah mengorek sisi-sisi sensitif kta. Mereka memancarkan semua yang spontan, manis, dan indah,

sementara yang lain lebih suka mengungkap borok-borok kita. Setiap kali mereka muncul di hadapan kita, mereka membuat kita tidak nyaman.

Bukalah pikiran Anda dan bersikaplah toleran. Orang yang tidak menghargai cita rasa, rasa keadilan, dan keadilan, tidak pernah bisa menarik atau menggugah selera orang lain. Mereka menutup diri sepenuhnya jalan masuk ke batin mereka dan percakapan dengan mereka pendek-pendek, mekanis, dan tanpa daya hidup atau rasa.

Buatlah Orang Lain Nyaman

Lincoln adalah ahli dalam seni menjadikan dirinya sendiri menarik bagi setiap orang yang dijumpainya. Dia membuat orang lain merasa nyaman dengan cerita-cerita dan guyonan-guyonannya, serta membuat mereka benar-benar senang dengan kehadirannya sehingga mereka bersedia membuka harta karun mental mereka kepadanya tanpa ragu-ragu. Orang asing selalu senang bercakap-cakap dengannya karena ia begitu hangat dan menarik, dan selalu memberi lebih daripada yang diambilnya.

Selera humor seperti yang dipunyai Lincoln, tentu saja, merupakan tambahan yang sangat bagus bagi kemampuan bercakap seseorang. Namun, tidak semua orang bisa melucu; dan, jika selera humor kita tidak begitu bagus, kita akan mempermalukan diri sendiri dengan berusaha menjadi lucu.

Namun, orang yang memiliki kemampuan bercakap baik tidak terlampau serius. Mereka tidak menghujani kita dengan detail-detail kecil. Fakta dan statistik bisa membuat kita merasa terbebani sehingga mereka melengkapinya dengan ilustrasi dan anekdot untuk menyampaikan poin mereka. Semangat pastinya penting. Percakapan yang berat bisa membosankan, tetapi, di sisi lain, jika

yang kita perbincangkan terlalu remeh, walaupun itu menyenangkan, hal tersebut dapat memproyeksikan kepada orang lain bahwa kita dangkal dan superfisial.

Oleh karena itu, untuk menjadi seorang yang cakap dalam kemampuan berbincang, kita harus spontan, ceria, alamiah, simpatik, dan mesti menunjukkan itikad baik. Kita harus merasakan semangat kesediaan untuk menolong, dan mesti memberikan hati dan jiwa ke dalam hal-hal yang menarik orang lain. Kita harus mampu menarik perhatian orang lain dan menjaga intensitas ketertarikan itu dengan cara menunjukkan simpati yang hangat—simpati yang nyata dan ramah. Jika kita bersikap dingin, berjarak, dan tidak simpatik, kita tidak akan bisa menarik orang lain.

Bagaimana kita memproyeksikan gagasan, sikap, semangat yang kita pancarkan, kepribadian kita, terkait erat dengan kefasihan bercakap-cakap kita. Kesan yang kita ciptakan akan menjadi sebuah faktor yang sangat penting bagi kesuksesan kita.

Belajar dan Ingatlah Nama

Ketika bertemu orang baru, berusahalah sungguh-sungguh untuk mengingat namanya. Sering kali di saat perkenalan, nama disebutkan sambil menggumam, khususnya ketika ada lebih dari satu orang diperkenalkan pada waktu yang sama. Jika tidak terdengar dengan jelas, bukan hal yang tidak sopan untuk meminta penyebutan namanya diulang. Memakai nama selama percakapan membantu Anda untuk mengingatnya dengan cukup baik.

Ikutilah saran-saran berikut:

- Tentukan bagian mana dari nama yang akan digunakan. Masyarakat Amerika biasanya memakai nama pertama,

kecuali bila orang lain itu jauh lebih tua atau memiliki otoritas lebih tinggi, maka gunakan Mr./Ms. sampai ia meminta Anda untuk melakukan sebaliknya. Dalam budaya lain, orang selalu memakai bentuk formal "Bapak", "Ibu", "Saudara", atau gelar "Dr.", "Profesor", dan sebagainya. kecuali dalam situasi yang tidak begitu formal.

- Buatlah gambaran mental yang mengaitkan nama dengan orangnya. Jangan berpikir dengan kata—berpikirlah dengan gambaran. Ketika kita bertemu dengan Julie, gambarkan ia dihiasi dengan *jewelry* (perhiasan). Rambut Sandy yang bergelombang mengingatkan kita pada pantai, dan "George" kita visualisasikan sebagai orang yang berdiri di tepi *gorge* (jurang).
- Jika namanya sama atau mirip dengan nama seorang kerabat, teman, atau orang lain yang kita kenal, gambarkan orang baru tersebut dengan orang yang sudah kita ketahui sebelumnya.
- Ulangi nama itu dalam percakapan langsung setelah disebutkan, tetapi jangan menyebutnya secara berlebihan. Pengulangan yang berkali-kali akan terlihat disengaja. Sebutlah nama orang lain itu setiap tiga atau empat menit selama percakapan, dan ketika kita akan menyelesaikannya.
- Ulangi nama itu dalam hati sampai benar-benar teringat oleh pikiran kita.

Ingatlah bahwa nama seseorang, bagi orang tersebut, adalah bunyi yang paling manis dan paling penting dalam bahasa mana pun.

— Dale Carnegie

Belajar mengenai Orang Lain

Ketika kita bertemu dengan orang baru, penting untuk memperoleh sebanyak mungkin informasi mengenainya. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan bertanya. Cara ini tidak boleh lantas menjadi interogasi. Ajukan beberapa pertanyaan yang dipilih dengan saksama untuk mulai membuka percakapan dan yang selanjutnya terjadi biarkan mengalir begitu saja.

Ini merupakan sebuah proses yang pelik, sebab kita tidak ingin terlihat sok mau tahu. Ajukan hanya pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan situasi yang kita hadapi. Sebagai contoh, beberapa pertanyaan cocok diajukan ketika kita berbicara dengan seseorang tentang urusan bisnis; pertanyaan-pertanyaan lain dalam situasi sosial, dan seterusnya.

Dalam situasi sosial, pertanyaan-pertanyaan seputar daerah tempat seseorang tinggal, hobi atau kesukaannya, keluarga atau kenalan bersama sering bisa menjadi awal yang baik. Pembuka percakapan bagus yang lain adalah tentang sekolah atau kampus tempat kita dulu belajar, kejadian-kejadian mutakhir (tetapi hati-hatilah ketika bicara soal politik karena kita tidak ingin terlibat dalam perdebatan) atau mengangkat komentar yang dibuat oleh orang lain itu dan bertanya tentangnya. Kita juga bisa mengatakan kepada seseorang bahwa kita menyukai sepatu, topi, atau tas tangannya (cara ini bisa jadi sedikit lebih menantang ketika bicara dengan laki-laki), untuk mengawali suatu diskusi.

Ketika bertemu orang dalam situasi bisnis, pembuka percakapan yang baik adalah pertanyaan-pertanyaan seputar industri dan perusa–haan yang diwakili orang itu, isu-isu di berita yang memengaruhi industri, dan berbagai pertanyaan tentang pekerjaan atau kariernya.

Mendaftar pertanyaan yang akan kita ajukan bukanlah sebuah keharusan. Begitu percakapan berlangsung, komentar dan respons akan mengalir dengan mudahnya.

Dengarkan dengan Baik!

Percakapan itu mirip jalan dua arah. Arah pertama adalah apa yang kita katakan; arah yang lain adalah apa yang pihak lain sampaikan. Kita terlampau sering begitu terfokus pada apa yang kita katakan, atau berpikir mengenai apa yang ingin kita katakan kemudian, hingga tidak memberi perhatian yang memadai pada apa yang pihak lain sampaikan.

Katakan seseorang menyampaikan sebuah masalah kepada kita dan meminta bantuan. Kita mungkin mulai dengan mendengarkan dengan penuh perhatian, tetapi tanpa disadari, pikiran kita lalu melayang ke mana-mana. Alih-alih mendengarkan masalah yang di–ceritakan orang lain itu, kita berpikir tentang setumpuk pekerjaan di atas meja kerja, panggilan telepon yang akan kita buat ketika orang ini masuk ke kantor, atau perdebatan kita dengan anak ketika kita mengantarkannya ke sekolah pagi ini. Kita mendengar kata-kata, tetapi tidak benar-benar mendengarkan.

Ini terjadi pada kita semua. Kenapa? Pikiran kita dapat memproses gagasan jauh lebih cepat daripada kemampuan kita untuk bicara. Ketika seseorang berbicara kepada kita, pikiran kita cenderung melaju lebih dulu dan kita menyelesaikan kalimat lawan bicara di benak kita—kadang-kadang dengan tepat, tetapi lebih sering berbeda dari apa yang disampaikan oleh lawan bicara itu. Kita mendengar apa yang disampaikan oleh pikiran kita, tetapi tidak apa yang sebenarnya dikatakan.

Ini adalah hakikat manusia. Namun, ini bukanlah dalih untuk menjadi pendengar yang buruk. Kerjakan tes berikut untuk mencari tahu kebiasaan-kebiasaan mendengarkan kita.

Mengevaluasi Keterampilan Mendengarkan Kita

Jawab "ya" atau "tidak" pada pertanyaan-pertanyaan berikut.

1. Apakah saya terus-menerus menginterupsi kala seseorang mengatakan sesuatu kepada saya?
2. Apakah saya mengamati kertas yang ada di hadapan saya selama diskusi?
3. Apakah saya mengambil kesimpulan sebelum mendengar keseluruhan ceritanya?
4. Apakah bahasa tubuh saya menandakan kurangnya perhatian saya?
5. Apakah saya mendengar hanya yang ingin saya dengar dan memblok semua yang lain?
6. Apakah saya menunjukkan ketidaksabaran kepada lawan bicara?
7. Apakah saya menghabiskan lebih banyak waktu untuk bicara daripada mendengarkan?
8. Apakah pikiran saya terbang ke mana-mana selama diskusi?
9. Apakah saya sudah memikirkan bantahan atau tanggapan saya sementara lawan bicara saya masih berbicara?
10. Apakah saya mengabaikan sinyal-sinyal nonverbal dari lawan bicara yang ingin mengatakan kepada saya apa yang lawan saya bicara ingin saya respons?

Jika jawabannya adalah "ya" untuk setiap pertanyaan di atas, keterampilan mendengarkan kita perlu diperbaiki.

Menjadi Pendengar Aktif

Seorang pendengar aktif tidak hanya dengan cermat memperhatikan apa yang pihak lain sampaikan, tetapi juga mengajukan pertanyaan, melontarkan komentar, dan memberikan reaksi verbal maupun non–verbal atas apa yang disampaikan.

Salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan kita adalah dengan mengambil peran sebagai seorang pendengar. Alih-alih hanya duduk atau berdiri dengan telinga terbuka, ikutilah petunjuk-petunjuk berikut.

- Lihatlah lawan bicara. Kontak mata adalah salah satu cara untuk menunjukkan bahwa Anda tertarik, tetapi jangan kelewatan juga. Lihatlah orangnya secara keseluruhan; jangan hanya menatap matanya.
- Tunjukkan ketertarikan lewat ekspresi wajah kita. Tersenyum atau tunjukkan keprihatinan bila dirasa perlu.
- Beri petunjuk bahwa kita mengikuti percakapan itu dengan anggukan kepala atau gerak isyarat.
- Ajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang sedang dika–takan. Salah satu caranya adalah dengan memparafrasa: "Jadi, ka–lau saya tidak salah mengerti, keadaannya adalah ..." atau ajukan pertanyaan yang spesifik atas poin yang spesifik. Teknik ini tidak hanya memampukan kita untuk mengklarifikasi poin-poin yang mungkin belum jelas, tetapi juga membuat kita siap-sedia dan memberi perhatian penuh.
- Jangan menyela. Jeda singkat bukan berarti tanda bagi kita untuk mulai bicara. Tunggu.
- Jadilah seorang pendengar yang empatik. Dengarkan dengan hati juga kepala Anda. Berusahalah untuk merasakan apa yang orang

lain rasakan ketika mereka bicara. Dengan kata lain, tempatkan diri kita di posisi lawan bicara.

- Nyalakan fitur *voice mail* untuk menerima semua panggilan telepon. Salah satu distraksi paling lazim selama percakapan adalah telepon yang berdering. Menjawab telepon ketika sedang berbicara dengan seseorang tidak hanya mengganggu alur pemikiran, tetapi juga tidak sopan. Hal itu mengirimkan pesan bahwa orang yang dengannya kita sedang berbicara tidak sepenting orang yang menelepon. Jika kita tahu sedang menanti suatu panggilan telepon yang penting, informasikan kepada lawan bicara bahwa kita harus menjawab panggilan tersebut dan mintalah maaf untuk interupsi tersebut.
- Jika mematikan telepon tidak mungkin dilakukan, jauhkan diri Anda dari telepon tersebut. Gunakan ruang konferensi yang kosong. Bila di ruangan tersebut ada telepon, maka kemungkinannya tidak akan bedering karena tidak ada orang yang tahu bahwa kita ada di situ.
- Singkirkan kertas-kertas. Jika di atas meja berserakan kertas-kertas, kita akan tergoda untuk meliriknya dan kehilangan fokus atas diskusi. Bila kita pergi ke ruang konferensi, bawalah hanya kertas yang terkait dengan diskusi tersebut. Jika kita mesti tetap berada di meja kerja, letakkan kertas di laci dan tutup dokumen di layar komputer sehingga kita tidak akan tergoda untuk membacanya. Tentu saja kita tidak boleh membuka-buka telepon seluler selama percakapan.
- Jangan bersikap terlalu santai. Robert L. menceritakan sebuah situasi yang sangat memalukan: "Beberapa tahun lalu, saya sedang berdiskusi tentang sebuah even dengan manajer lain. Saya terbiasa duduk di kursi eksekutif saya yang nyaman dengan tangan

terentang di belakang kepala. Mungkin saya sempat terkantuk, tetapi untungnya, saya sadar sebelum jatuh tertidur. Sejak saat itu, alih-alih mengambil posisi yang santai ketika sedang berdiskusi, saya memutuskan untuk duduk di bagian ujung dari kursi dan mencondongkan tubuh ke depan alih-alih menyandar ke belakang. Posisi ini tidak hanya membuat saya secara fisik lebih dekat dengan lawan bicara, tetapi juga memampukan saya untuk lebih atentif dan membantu untuk membuat kontak mata. Hal itu juga menunjukkan kepada lawan bicara bahwa saya benar-benar tertarik untuk mendengar cerita utuh yang disampaikannya dan bahwa saya secara serius mendengarkan apa yang dikatakan. Kecenderungan untuk melamun pun sedikit terlawan karena saya merasa tidak terlalu nyaman."

- Jangan berpikir untuk memberikan bantahan. Menarik satu atau dua poin yang disampaikan lawan bicara dan merencanakan bagaimana kita akan merespons mereka memang menggoda. Lakukan ini dan kemungkinan kita akan melenceng dari poin-poin utama dari apa yang dikatakan, dan tak jarang poin tersebut penting. Berkonsentrasilah pada apa yang dikatakan diseluruh proses yang terjadi.
- Buatlah catatan. Tidak mungkin untuk mengingat semua yang dikatakan dalam diskusi yang panjang, bahkan bila kita memakai singkatan-singkatan. Membuat catatan yang terlalu panjang menghalangi kita untuk mendengarkan dengan fokus penuh. Tulis hanya kata-kata atau frasa kunci. Catat angka atau fakta-fakta penting, sekadar untuk membantu kita mengingat. Segera setelah pertemuan, ketika informasinya masih segar diingatan, buatlah ringkasan yang terperinci.

Ketika berhadapan dengan orang, ingat bahwa kamu tidak berhadapan dengan makhluk logika, tetapi makhluk emosi.

— Dale Carnegie

Gaya Berbincang-Bincang

Cara kita berkomunikasi dengan orang lain, baik dalam perbincangan satu lawan satu maupun ketika berbicara dalam kelompok, dapat memengaruhi bagaimana orang lain menerima diri kita. Kita bisa dipandang sebagai orang yang pasif, agresif, atau asertif.

Berikut beberapa sikap yang termanifestasikan oleh orang yang pasif.

- Mereka lebih memikirkan orang lain, sering kali dengan mengorbankan kepentingan sendiri.
- Mereka sering merasa tertekan secara internal, walaupun hal itu mungkin tak terlihat oleh orang lain.
- Mereka mungkin memiliki harga diri yang rendah.
- Mereka lebih berpikir tentang bagaimana agar disukai daripada dihormati.
- Mereka mengembangkan orang lain bahkan bila itu merugikan dirinya sendiri.
- Mereka mau dijadikan sasaran kesalahan alih-alih menyalahkan orang lain.
- Mereka menghindari konfrontasi.
- Ketika tindakan dibutuhkan, mereka akan memintanya secara tidak langsung dalam bentuk saran atau sebagai keinginan.

Kebalikan dari gaya yang pasif adalah pendekatan agresif. Orang yang agresif memanifestasikan karakteristik-karakteristik berikut.

- Mereka sangat berpusat pada diri sendiri.
- Mereka sering kali merasa tertekan secara internal.
- Mereka mempunyai harga diri rendah, tetapi tidak mau meng–akuinya, bahkan kepada diri sendiri.
- Mereka biasanya tidak disukai atau dihormati oleh orang lain.
- Mereka berusaha menjatuhkan orang lain dengan sarkasme atau kata-kata yang merendahkan.
- Mereka berusaha mengontrol segala hal dan semua orang.
- Ketika kesalahan atau kegagalan terjadi, mereka menyalahkan orang lain dan tidak pernah menganggap diri mereka sebagai pihak yang bertanggung jawab.
- Mereka menyukai dan mencari konfrontasi dengan orang yang memiliki pandangan yang berlawanan.
- Jika berada dalam posisi berkuasa, mereka memaksa orang lain untuk mengikuti mereka.
- Mereka sering kali bersikap abusif secara verbal kepada lawan-lawan mereka.
- Ketika perlu bertindak, mereka memunculkannya dalam bentuk tuntutan atau perintah.
- Para komunikator yang efektif mengambil jalan tengah. Mereka percaya diri dan asertif.
- Mereka memperjuangkan hak-haknya sendiri, tetapi juga sensitif pada hak-hak dari orang yang dengannya mereka berbicara.
- Jika mengalami stres, mereka menghadapinya dan kemudian melangkah maju.
- Mereka memiliki citra diri yang kuat dan positif.

- Mereka orang yang terus terang dan jujur.
- Mereka mendapat rasa hormat dari orang lain.
- Mereka menunjukkan penghargaan terhadap orang lain.
- Mereka bertanggung jawab atas kesalahan dan kegagalan mereka sendiri dan mengharapkan bahwa orang lain pun akan demikian.
- Mereka tidak mencari konfrontasi. Jika orang lain tidak sepakat dengan mereka, mereka akan berusaha untuk memersuasi orang tersebut agar menerima sudut pandang mereka melalui diskusi yang bebas dari ancaman serta objektif.
- Mereka selalu bersedia untuk mendengarkan orang lain.

Ketika perlu bertindak, mereka menyatakan apa yang seharusnya dilakukan, dan bekerja dengan orang lain untuk mencapainya.

Tidaklah mudah untuk mengubah kepribadian kita, tetapi jika menyadari bahwa kita memiliki gaya komunikasi yang pasif atau agresif, kita tentunya ingin menjadi komunikator yang lebih baik. Kita harus mengambil langkah-langkah untuk memiliki pendekatan yang asertif dan didasari kepercayaan diri.

Percakapan Telepon

Setiap kali mengangkat pesawat telepon—baik untuk menelepon maupun menerima panggilan—kita meninggalkan kesan pada orang di ujung yang lain. Tak jarang, satu-satunya gambaran yang orang itu akan miliki tentang kita dan perusahaan kita akan berasal dari percakapan telepon ini.

Dalam komunikasi tatap muka, ada banyak alat yang membantu kita untuk meninggalkan kesan yang baik (atau buruk): ekspresi wajah, gerak isyarat, dan properti atau alat bantu visual yang kita gunakan. Pada komunikasi telepon, hanya ada satu alat: suara kita. Sebagian

besar orang tidak tahu dengan pasti bagaimana mereka terdengar oleh pihak lain. Cara yang terbaik untuk mendapatkan konsep yang benar terkait bagaimana kita terdengar oleh pihak lain adalah merekam beberapa panggilan telepon dan mengevaluasi apa yang muncul di sana saat kita memainkannya ulang. Hal yang paling terpenting, tentu saja, adalah bagaimana kita kedengarannya. Seperti disebut di atas, dengarkan rekaman itu dan lakukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk memperbaiki kualitasnya. Perhatikan bahwa beberapa orang telah mengembangkan kebiasaan untuk bicara terlalu keras ketika memakai telepon seluler. Tanyakan kepada teman-teman sekiranya Anda memiliki kebiasaan semacam itu, dan jika ya, sangat berhati-hatilah dengan volume suara saat Anda melakukan perbincangan bisnis di telepon.

Sikap Kita

Salah satu karakteristik utama dari berbincang secara efektif dengan orang lain adalah bersikap ramah. Ketika mendengarkan rekaman percakapan telepon kita sendiri, apakah terdengar ramah di sana ataukah terdengar kasar atau tidak senang? Panggilan tersebut bisa jadi datang pada waktu yang kurang tepat—kita mungkin sedang menghadapi tekanan karena tuntutan bos yang banyak, tenggat waktu yang perlu kita kejar, atau krisis di bagian, tetapi orang yang menghubungi kita tidak mengetahuinya (atau tidak peduli akannya). Kita harus mendisiplinkan diri sendiri untuk meminggirkan segala sesuatu yang lain kecuali panggilan telepon itu dari pikiran kita. Itu termasuk menjauhkan diri dari layar komputer saat sedang bicara di telepon. Jika sedang membuka Facebook saat berbicara di telepon, kita mungkin berpikir bahwa kita sedang ber-*multitasking* dengan pintarnya, walaupun dalam kenyataannya yang kita lakukan adalah mencurahkan perhatian yang separuh-separuh pada dua hal.

Jika kita merasa jengkel karena suatu hal, sebelum mengangkat telepon, ambil napas panjang, rilekskan otot-otot kita dan bersihkan pikiran kita. Bersikaplah kalem, atentif dan kesan yang ingin kita buat—ketertarikan yang mendalam terhadap apa yang orang lain katakan—akan terproyeksikan.

Sikap Bertelepon yang Baik Ketika Menerima Panggilan

Jawab telepon yang masuk dengan segera. Dalam situasi bisnis, telepon tidak boleh berdering lebih dari tiga kali sebelum dijawab. Jika kita sedang berbicara disambungan telepon yang lain, gunakan fitur *voicemail* kita atau *hold* panggilan telepon yang sedang Anda hadapi, angkat panggilan yang baru itu dan mintalah si penelepon untuk menunggu selama beberapa menit, atau catat nomornya dan panggil ulang nanti. Jika kita merencanakan untuk tidak berada di ruangan selama beberapa menit, mintalah seseorang untuk menjawab telepon atau aktifkan fitur *voicemail* untuk menjawab setelah tiga dering.

Selalu nyatakan siapa kita dengan segera. Alih-alih mengatakan "halo", katakanlah "bagian mesin, Sam Johnson di sini." Kita tidak boleh mengasumsikan bahwa orang yang menelepon tahu siapa kita. Jika kita tidak tahu siapa yang menelepon, tanyakan namanya. Jika namanya tidak lazim bagi kita, mintalah agar dia mengejanya. Tuliskan nama itu. Ketika menjawab, gunakan nama si penelepon. Hal tersebut menunjukkan ketertarikan kita yang tulus pada orang tersebut dan masalahnya. Apabila kita tidak dapat memberikan jawaban untuk pertanyaan si penelepon dalam beberapa menit, lebih baik untuk mengatakan bahwa kita akan menelepon balik alih-alih memintanya menunggu untuk waktu yang lama. Jika ia lebih suka menunggu atau perlu waktu lebih lama daripada yang diperkirakan untuk merespons, sering-seringlah menanyakan bila ia masih di sana agar penelepon itu tahu bahwa dirinya tidak kita abaikan.

Salah satu aspek paling menjengkelkan ketika menelepon perusahaan adalah diberi tahu bahwa panggilan kita akan dialihkan kepada orang lain kemudian panggilan itu diputus. Jika memang perlu untuk mengalihkan panggilan, selalu beri tahu orang yang kepadanya mereka akan dialihkan dan berikan kepada si penelepon ekstensi atau nomor telepon dari orang tersebut (jika nomornya berbeda dari nomor kita). Juga merupakan hal yang bagus untuk meminta nomor si penelepon, sehingga jika panggilan terputus, kita dapat menelepon balik.

Tanggapi, tidak hanya pertanyaan-pertanyaan langsung, tetapi juga berbagai keberatan yang tersirat. Ketika Madeline menelepon bagian pengiriman untuk mengomplain barang kiriman yang rusak, ia terdengar jengkel saat diberi tahu untuk mengembalikannya oleh United Parcel Service. Petugas layanan konsumen menyadari hal ini dan dengan cepat memberi tahu Madeline bahwa ia tidak harus melakukan perjalanan ke kantor UPS, tetapi mereka akan mengatur agar petugas UPS datang ke rumahnya untuk mengambil paket tersebut. Dengan mendengarkan si penelepon dengan saksama dan menanggapi kekhawatirannya, petugas layanan konsumen tersebut tidak hanya membuat konsumen merasa lebih baik terkait dengan situasi yang dihadapinya, tetapi juga menjadikannya seorang sahabat bagi perusahaan.

Sikap Bertelepon yang Baik ketika Membuat Panggilan

Awal dan akhir percakapan telepon merupakan saat yang sangat penting. Awalilah percakapan dengan sikap bersahabat yang menunjukkan bahwa kita senang berbicara dengan orang itu dan sampaikan bahwa menghargai kesediaannya untuk bicara dengan kita. Jika kita tidak dikenal oleh orang yang kita hubungi, perkenalkan diri dan sampaikan mengapa kita menelepon.

"Selamat pagi, Ibu Samuels, sebagai seorang ibu yang memiliki anak-anak di sekolah kami, saya tahu Anda sangat peduli pada kualitas pendidikan di distrik ini. Saya Blanche H., manajer kampanye Diane McGrath, yang sedang mencalonkan diri sebagai presiden dewan sekolah."

Setelah melakukan presentasi, mendengarkan dan menjawab pertanyaan, akhirilah dengan cara yang positif. "Terima kasih atas perhatian Anda. Saya harap kita bertemu pada rapat dewan Selasa yang akan datang."

Rencanakan semua panggilan sebelum mengangkat telepon. Jika kita perlu membahas beberapa item dalam sekali panggilan, daftarlah dulu item-item ini. Tuliskan poin utama yang ingin kita sampaikan untuk tiap-tiap item. Ikuti rencananya ketika berbicara dan panggilan itu pun akan berlangsung secara lebih efektif dan dalam waktu yang lebih singkat daripada jika kita tidak merencanakannya terlebih dulu.

Ini kedengarannya merupakan nasihat yang tidak begitu perlu lagi disampaikan, tetapi dengarkan lawan bicara Anda dengan sebaik-baiknya. Tanggapan yang diberikannya bisa jadi membuat kita perlu mengubah rencana awal. Ajukan pertanyaan dan perhatikan dengan sungguh-sungguh jawabannya. Konsep ini berlaku untuk semua komunikasi, tetapi terutama sangat penting dalam komunikasi telepon sebab kita tidak memiliki keuntungan untuk melihat tanda-tanda nonverbal seperti bisa dilihat dalam perjumpaan tatap muka. Belajarlah untuk "membaca" nuansa perubahan dalam warna dan nada suara. Pikirkan tentang pesan yang kita rencanakan untuk kirimkan dari sudut pandang pendengar.

Basa-Basi

Sesungguhnya, tidak ada yang basi dalam "basa-basi". Gaya percakapan nonbisnis ini memiliki potensi untuk membangun koneksi dan menjadi landasan bagi relasi-relasi yang berkelanjutan.

Menjadi mahir dalam basa-basi tidak membutuhkan pengetahuan yang luas dan mendalam soal even-even mutakhir. Hal yang dibutuhkan hanyalah kemampuan untuk membuat pihak lain berfokus pada topik favoritnya—dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengindikasikan ketertarikan, bahkan mengobrol soal cuaca bisa menjadi pembuka percakapan. Sedikit basa-basi sebelum diskusi bisnis adalah cara yang sangat bagus untuk membangun kedekatan.

Memperhatikan Bahasa Tubuh

Kita semua menyampaikan informasi tidak hanya dengan kata-kata yang diucapkan. Apa yang kita katakan sering kali dimodifikasi dengan bagaimana kita memanfaatkan tubuh, ekspresi wajah, gerak isyarat kita—cara kita duduk atau berdiri pun membawa pesan.

Tidakkah sangat menyenangkan bila kita dapat membeli sebuah kamus bahasa tubuh sehingga dapat mencari tahu arti dari setiap gerak isyarat atau ekspresi wajah? Dengan demikian, kita dapat menginterpretasikan apa yang sebenarnya dikatakan setiap orang?

Beberapa orang telah berusaha untuk menulis "kamus" seperti itu. Mereka mendaftar beragam "sinyal" dan mencoba mengidentifikasi artinya. Misalnya, lawan bicara mengusap dagunya. Apakah artinya itu? "Ha! Aku tahu. Ia sedang merenungkan situasi itu." Memang, ia mungkin sedang memikirkan situasi itu, tetapi bisa juga itu berarti bahwa ia tidak sempat bercukur tadi pagi dan sekarang dagunya terasa gatal.

Orang di hadapan kita duduk dengan tangan terlipat di depan dadanya. Beberapa "ahli" menafsirkan ini sebagai sinyal bahwa ia menahan diri, memblok kita, menolak kita. Omong kosong! Lihatlah orang-orang yang berkumpul di ruangan untuk mendengarkan kelas, kuliah, atau pertunjukan teatrikal. Kita akan melihat bahwa banyak dari antara mereka yang duduk dengan tangan terlipat di depan dada. Apakah itu berarti bahwa mereka menolak instruktur atau aktornya? Tentu saja tidak. Cara ini adalah cara yang menyenangkan untuk duduk, dan jika kita merasa dingin, lengan yang terlipat di depan dada membuat kita hangat. Di sisi lain, jika di tengah percakapan, lawan bicara tiba-tiba melipat tangannya di depan dada, bisa jadi itu berarti bahwa pada titik ini dia tidak bersepakat dengan kita.

Tidak Ada Bahasa Tubuh Universal

Walaupun tidak ada bahasa tubuh yang sederhana dan universal, tidak berarti bahwa orang tidak dapat membaca bahasa tubuh. Masing-masing dari kita memiliki cara sendiri untuk mengekspresikan gagasan, perasaan, dan respons secara nonverbal.

Mengapa demikian? Bahasa tubuh adalah kemampuan yang di–pelajari. Kita cenderung meniru orang lain. Semua bermula dari orangtua dan sering kali terkait erat dengan latar belakang etnis kita. Dua bocah laki-laki lahir di Detroit, Michigan, tetapi orangtua mereka berimigrasi ke Amerika Serikat dari dua negara berbeda. Keluarga pertama datang dari sebuah negara yang cara untuk mengekspresikan diri adalah dengan gerak isyarat tangan atau gestikulasi. Anda tidak dapat berbicara tanpa memakai tangan. Keluarga yang kedua datang dari sebuah negara yang tak seorang pun memakai isyarat tangan kecuali sedang emosional. Kedua bocah tersebut pertama kali bertemu di sekolah menengah. Bocah pertama bicara dalam sebuah

diskusi dengan caranya yang biasanya—tangannya bergerak-gerak dengan liarnya. Bocah kedua berpikir: "Ya Tuhan, ia amat bersemangat tentang hal ini." Kemudian, ia merespons dengan caranya yang juga biasanya dan bocah pertama berpikir, "Dia kelihatannya sama sekali tak tertarik tentang hal ini."

Pola serupa bisa jadi dibentuk oleh kebiasaan keluarga. Ketika orang berbicara dengan salah seorang anggota keluarga Chelsea, mereka merespons dengan banyak anggukan kepala. Sebagian besar dari kita akan menafsirkan ini sebagai tanda bahwa mereka setuju dengan kita. Namun, Chelsea menjelaskannya ketika ditanya menge–nai hal ini. Anggukan mereka semata-mata berarti bahwa mereka mendengar apa yang sudah dikatakan.

Pelajari Pemakaian Petunjuk-Petunjuk Nonverbal dari Setiap Orang

Jika bahasa tubuh adalah sebuah aspek penting dalam komunikasi, apakah ada jalan agar kita dapat belajar membacanya? Tidak ada cara untuk membaca bahasa tubuh yang 100% akurat. Satu-satunya cara untuk mendapatkan interpretasi yang lumayan bagus mengenai aksi dan reaksi nonverbal seseorang adalah dengan mengetahui orang yang dengannya kita berkomunikasi itu. Ketika kita berhubungan dengan seseorang lagi dan lagi, dengan observasi yang cermat kita dapat belajar untuk membaca bahasa tubuh mereka. Kita mengetahui bahwa ketika Claudia setuju, ia cenderung mencondongkan tubuhnya ke depan dan ketika Paul setuju ia menelengkan kepalanya ke kanan. Kita mengamati bahwa Kat mengangguk-angguk tidak peduli apa pun yang kita katakan, tetapi jika ia tidak yakin akan sesuatu, wajahnya menunjukkan kebingungan walaupun dirinya tetap mengangguk.

Dengan membuat catatan mental yang cermat mengenai tiap-tiap orang yang dengannya kita berkomunikasi, kita akan mampu memahami berbagai petunjuk nonverbalnya dan menafsirkannya dengan tepat. Setelah beberapa waktu, kita mungkin akan menemukan bahwa gerak isyarat atau ekspresi tertentu lebih lazim di antara orang-orang yang berkomunikasi dengan kita daripada gerak isyarat atau ekspresi yang lain. Dari sini, kita dapat menarik beberapa generaslisasi ketika berhadapan dengan orang baru, tetapi kita harus tetap hati-hati untuk tidak terlampau mengandalkan interpretasi ini sampai kita memperoleh lebih banyak pengalaman dengan individu-individu ini.

Ketika bahasa tubuh tampaknya berkebalikan atau tidak selaras dengan makna yang terkandung dalam kata-kata yang diucapkan, atau ketika kita tidak yakin apa arti sebenarnya dari sinyal yang dikirimkan, ajukan pertanyaan. Mintalah orang tersebut untuk menyampaikan secara verbal apa yang dimaksudkannya. Jika bertanya dengan baik, kita dapat mengatasi keragu-raguan yang disebabkan oleh aksi-aksi nonverbal dan mampu menghadapinya dengan baik.

> *Bahasa tubuh adalah alat yang sangat hebat. Kita telah memiliki bahasa tubuh sebelum kita bisa bicara, dan sebenarnya, 80% dari apa yang kamu pahami dalam suatu percakapan terbaca melalui tubuh, bukan lewat kata-kata.*
>
> — Deborah Bull, penari dan penulis Inggris

Daftar Periksa Keefektifan Percakapan

Untuk menilai bagaimana kita menerapkan saran yang disampaikan di bab ini, tinjaulah ulang beberapa percakapan terbaru Anda—baik itu percakapan tatap muka maupun telepon. Apakah kita:

- Tersenyum? Di telepon pun, senyum tercermin di suara dan sikap kita.

- Jika sesuai, memakai basa-basi untuk membuka percakapan?
- Mengingat dan menggunakan nama orang?
- Membangun koneksi dengan orang lain dengan cara mengamati sifat, nilai-nilai, dan prestasinya?
- Membangun kesepahaman?
- Menghargai waktu yang diluangkan seseorang?
- Menunjukkan kepekaan pada isu-isu keberagaman dan menghindari subjek-subjek kontroversial?
- Menunjukkan keinginan yang tulus untuk belajar tentang pihak lain dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mendalam?
- Sepenuhnya mendengarkan dan berfokus pada apa yang pihak lain katakan?
- Bertanya bagaimana kita dapat membantu?
- Berbicara dengan menyesuaikan pada ketertarikan pihak lain?
- Memberi tahu mereka sesuatu yang menarik yang mungkin belum mereka ketahui?
- Memberikan pujian yang tulus atau penghargaan yang layak, bersama dengan bukti pernyataan kita itu?

Kesimpulan

Hal-hal yang harus dilakukan agar percakapan berjalan dengan baik.

- Pastikan untuk membuat persiapan. Seorang yang memiliki kete–rampilan bercakap yang baik membuat para pendengarnya merasa terlibat aktif dan menstimulasi percakapan. Asahlah keterampilan bercakap-cakap kita dengan cara mengikuti tren dan peristiwa-peristiwa terkini.

- Pastikan untuk mencari tahu nama orang yang dengannya kita berbicara dan gunakan nama itu dalam percakapan.
- Pastikan untuk melakukan kontak mata. Melihat secara langsung pada orang lain adalah sebuah indikasi bahwa kita mendengarkan. Namun, jangan memelototi orang tersebut. Sapukan pandangan mata sehingga kita dapat mengamati seluruh wajah mereka.
- Pastikan untuk berbicara dengan jelas dan dengan volume yang cukup keras. Jika kita sering diminta untuk bicara lebih keras atau mengulangi kata-kata, mungkin kita tidak berbicara secara jelas. Rekam dan dengarkan percakapan-percakapan kita sehingga bisa mengetahui apakah suara kita mudah didengar dan bisa dipahami saat bicara.
- Pastikan untuk memakai bahasa dan gambaran yang familiar bagi pendengar. Kita memperoleh lebih banyak dari percakapan dengan seseorang yang berbicara dan berpikir seperti kita daripada dengan orang yang menggunakan kosakata secara berbeda.
- Pastikan untuk berbicara dengan gaya bahasa yang sesuai. Gunakan kata-kata dan nada suara yang berbeda ketika berbicara dengan rekanan bisnis atau ketika ngobrol dengan remaja di jalan.
- Pastikan untuk fokus pada topik. Pencuri percakapan adalah orang yang masuk ke dalam cerita kita untuk mengubah fokus ke arah diri mereka atau kepada sesuatu yang mereka ketahui dengan lebih baik.
- Pastikan untuk mengetahui kapan saatnya berbicara dan kapan saatnya mendengarkan. Percakapan adalah tentang memberi dan menerima. Tiap-tiap orang yang terlibat dalam percakapan perlu berbicara dan tiap-tiap dari mereka perlu mendengarkan. Berpartisipasilah, tetapi jangan memonopoli.

- Pastikan untuk menunjukkan ketertarikan pada yang sedang diperbincangkan. Tanggapi pernyataan dengan anggukan kepala, komentar, atau pertanyaan bila dirasa perlu.
- Pastikan untuk mengajukan pertanyaan terbuka guna mendorong komunikasi—itu artinya, pertanyaan-pertanyaan yang membutuhkan lebih dari sekadar respons ya atau tidak.

Hal-hal yang tidak boleh dilakukan agar percakapan berjalan dengan baik.

- Jangan berbicara terlalu cepat atau lambat. Kita semua pernah bercakap-cakap dengan orang yang berbicara begitu cepat sehingga tidak dapat mengikutinya atau demikian lambat sampai-sampai, ketika mereka akhirnya selesai menyampaikan maksudnya, kita sudah lupa pada topiknya.
- Jangan menggumam atau menelan suara kita sendiri.
- Jangan bicara dengan volume suara yang terlalu lemah atau terlalu keras. Sesuaikan volume dengan kedekatan atau jarak dari pendengar kita.
- Jangan memonopoli percakapan. Beri kesempatan kepada orang lain untuk berbicara.
- Jangan membual atau berlagak. Percakapan semestinya merupakan pertukaran gagasan dan pemikiran—bukan pemuas ego.
- Jangan menginterogasi. Pertanyaan mestinya diajukan dengan cara yang halus dan tidak menyerang. Ajukan pertanyaan terbuka sehingga lawan bicara dapat mengungkapkan berbagai gagasan mereka dengan bebas.
- Jangan menyela. Biarkanlah pihak lain menyelesaikan komentar mereka sebelum mempresentasikan pemikiran kita.

- Jangan menumpangi suara pihak lain. Berbicara ketika lawan bicara masih berbicara tidak hanya tidak sopan, tetapi kita bisa kehilangan poin yang hendak disampaikannya.
- Jangan menutup diri dari apa yang dikatakan. Keterbukaan pikiran sangat penting jika kita ingin memahami sudut pandang orang lain.

Untuk menjadi seorang pendengar yang efektif:

- Dengarkan dengan empati. Cobalah untuk merasakan apa yang orang lain rasakan ketika ia berbicara.
- Singkirkan semua distraksi. Matikan telepon; pinggirkan semua kertas yang tidak berhubungan dengan percakapan.
- Pastikan bahwa kita telah memahami apa yang dikatakan dengan memparafrasakan apa yang sudah didengar. Klarifikasilah hal-hal yang belum jelas setelah orang lain selesai berbicara.
- Coba dengan jujur untuk melihat halnya dari sudut pandang orang lain.
- Jangan melompat ke kesimpulan atau membuat asumsi. Bersikap-lah terbuka dan siap menerima.
- Tunjukkan ketertarikan lewat ekspresi wajah. Tersenyumlah atau tunjukkan konsen ketika dirasa perlu.
- Tunjukkan bahwa kita mengikuti percakapan itu dengan anggukan atau gerak isyarat.
- Ajukan pertanyaan mengenai yang dikatakan. Kita dapat mem-parafrasa, "Saya memahaminya begini ..." atau mengajukan per-tanyaan-pertanyaan spesifik mengenai poin-poin spesifik. Cara ini tidak hanya memampukan kita untuk mengklarifikasi poin, tetapi membuat kita tetap sadar dan mencurahkan perhatian penuh.

- Jangan menyela! Jeda singkat jangan ditafsirkan sebagai kesempatan bagi kita untuk mulai berbicara. Tunggulah sampai kita yakin bahwa lawan bicara telah selesai dengan pernyataannya.
- Perhatikan bahasa tubuh pembicara.

al Publishing/KG

Langkah 5

Berbicara di Depan Umum dengan Percaya Diri dan Penuh Keyakinan

Survei-survei membuktikan bahwa bicara di depan umum ada di daftar teratas dari ketakutan orang. Untungnya, ketakutan ini dapat diatasi dengan mudah.

Menyiapkan Struktur Presentasi Informatif

Presentasi yang inovatif membuat audiens terpesona, tetapi alangkah baiknya bila inovasi tersebut dicurahkan untuk subjek utamanya. Dalam hal mempersiapkan presentasi, kita mengikuti struktur tradisional yang membantu memastikan kesuksesan kita.

Pembukaan: Pernyataan Topik

Pernyataan pembuka ketika memperkenalkan topik hendaknya padat dan jelas. Bagian ini mestinya tidak membuat para pendengar bertanya-tanya lagi terkait subjek utama presentasi. Secara khusus, ini berlaku ketika presentasi kita tersebut merupakan bagian dari rangkaian presentasi yang lebih panjang, seperti rapat staf atau sesi pelatihan sehari.

Menyatakan Tujuan Utama: Hasil Akhir yang Diinginkan

Pernyataan tujuan utama kita semestinya memberi audiens gambaran yang jelas mengenai pesan pokok presentasi kita. Pernyataan ini simple, langsung, dan memberi tahu audiens kita mau ke mana dengan menyampaikan informasi itu. Pernyataan tujuan utama menjawab pertanyaan di benak audiens kita berikut: "Kenapa saya harus mendengarkan presentasi ini?"

Kita melanjutkan pernyataan tujuan utama dengan poin-poin utama yang akan disampaikan dan hasil yang diharapkan dalam bahasa yang lugas. Secara umum, semakin singkat semakin baiklah poin-poin yang kita nyatakan. Untuk memberi penekanan pada tujuan utama yang hendak diinformasikan, dengan singkat kita mengulangi tujuan utama atau hasil akhir yang diinginkan dari presentasi setelah menyampaikan poin-poin utama. Ini membuat para pendengar kita mampu mengingat-ingat pesan untuk waktu yang lama setelah presentasi kita.

Jenis-jenis Bukti Pendukung

Setelah memberi tahu audiens apa yang ingin disampaikan, kita harus memberikan bukti untuk mendukungnya. Ada beberapa bentuk bukti yang dapat kita gunakan. Ketika bicara soal cara-cara untuk mendukung pernyataan kita, mungkin terlintas di benak kita bukti yang digunakan oleh para pengacara di pengadilan, baik di film-film maupun televisi. (Atau, jika kita pernah mengikuti persidangan atau kita adalah pengacara, dalam kehidupan nyata.) Bukti mencakup fakta dan statistik, dan juga:

Analogi, ketika kita membandingkan topik dengan sesuatu yang seluruh audiens kita akan pahami.

Testimoni, yang merupakan pernyataan dari mereka yang familiar dengan subjek utama menyangkut aspek tertentu darinya.

Demonstrasi, ketika kita menunjukkan kepada audiens bagaimana sesuatu telah terjadi atau mungkin terjadi—ingat Atticus Finch yang melemparkan bola ke Tom Robinson dalam *To Kill a Mockingbird*?

Contoh, seperti berbagai cerita yang menunjukkan bagaimana subjek utama kita diaplikasikan, merupakan cara yang amat menarik untuk menghidupkan topik bagi para pendengar kita.

Ekshibisi, yang merupakan alat bantu visual yang menjelaskan informasi yang coba kita sampaikan dalam bentuk yang audiens dapat mengerti. Presentasi menjadi lebih menarik dan memikat ketika tahu caranya memanfaatkan alat-alat bantu visual untuk mendukung maksud kita. Mengubah data menjadi grafik atau bagan membuat pesan kita dimengerti dengan lebih cepat dan mudah. Diagram dan foto menarik perhatian para pendengar pada presentasi kita. Pertimbangkan untuk memberikan *handout* kepada audiens setelah presentasi sehingga informasi kita menjadi terakses.

Flip charts atau papan tulis adalah alat visual sederhana untuk membantu presentasi kita. Dengan membuat ilustrasi mengenai subjek yang didiskusikan, apa yang dipresentasikan menjadi jauh lebih efektif. Orang cenderung belajar lebih cepat dan mengingat lebih lama suatu subjek ketika aktivitas menyimak didukung oleh gambar visual.

Salah seorang profesor paling populer di Syracuse University School of Journalism juga seorang kartunis. Ia menggambar kartun dan karikatur saat memberi kuliah. Para koleganya mengejek hal ini dan menganggapnya sebagai sesuatu yang sangat tidak profesional. "Ia menghibur, tidak mengajar," klaim mereka. Ya, para mahasiswanya

memang terhibur, tetapi mereka juga menyerap jauh lebih banyak informasi daripada yang akan mereka dapatkan hanya dari kuliah. Bertahun-tahun kemudian, mahasiswa-mahasiswanya masih dapat mengingat pelajarannya.

Ada banyak bentuk alat bantu visual. Di antaranya adalah:

- Bagan,
- Grafik,
- Foto,
- Diagram,
- *Handout,*
- Model contoh,
- Video.

Format yang digunakan untuk menunjukkan visual-visual kita tergantung pada jenis visual tersebut dan jumlah audiens. Untuk kelompok kecil, bagan, grafik, diagram, dan semacamnya dapat ditempelkan di dinding ruangan atau ditunjukkan di sandaran papan tulis. Video dapat ditunjukkan dengan TV layar kecil atau sebagai PowerPoint di komputer jinjing atau komputer meja. Papan tulis juga dapat dipakai bila sesuai.

Visual juga dapat digunakan pada komunikasi satu lawan satu. Ketika mengajari anak buahnya menangani klaim asuransi, Joan menemukan bahwa prosesnya jauh lebih mudah dimengerti bila ia menggambar diagram alur saat memberi penjelasan. Dalam men–jelaskan tiap-tiap fasenya, ia menggambar kotak bagi masing-masing langkah tersebut dan anak panah yang menunjukkan perpindahan dari satu langkah ke langkah berikutnya.

Steven, seorang manajer gudang, belajar dari pengalaman sulit bahwa memberi tahu karyawannya cara melakukan pekerjaan tidaklah cukup. Apalagi jika ia membawa para calon karyawannya dari satu tempat ke tempat lain digudang, mereka pasti akan kesulitan untuk memahami apa yang diajarkannya. Upaya ini menghabiskan sangat banyak waktu. Ia menyederhanakan pelatihannya dengan merancang sebuah model gudang yang dapat mengarahkan karyawannya sementara ia memberi tahu mereka mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Untuk audiens yang lebih besar, bagan, grafik, foto, dan material yang terkait dapat ditunjukkan dalam *slide* PowerPoint. Video dan *slide* dapat diproyeksikan di layar besar. Tabel statistik dan bagan yang menampilkan banyak angka akan lebih baik ditunjukkan sebagai *handout*. Presentasi akan lebih menarik dan persuasif jika kita menggunakan beragam tipe bukti pendukung untuk menyampaikan pesan kita.

Penutup

Sampaikan ulang tujuan utama. Ulangi apa yang kita inginkan agar dilakukan para partisipan:

- mengambil tindakan spesifik,
- mempraktikkan teknik baru,
- mempersiapkan rencana untuk mengimplementasikan poin-poin yang didiskusikan,
- melatih orang lain di area yang dibahas dalam percakapan,
- tindakan lain yang relevan.

Dengan merangkum poin-poin utama, kita meninggalkan akhir yang jelas dan mudah diingat pada audiens. Jika beralih ke sesi tanya-jawab, ulangi ringkasan ini setelah sesi tersebut. Akhirnya, sebagai penutup, ucapkan terima kasih kepada audiens atas perhatian dan komitmen mereka.

Menyiapkan Struktur Presentasi yang Persuasif

Mungkin, presentasi dimaksudkan untuk mendorong audiens kita melakukan sesuatu hal khusus, atau kita ingin mereka meninggalkan ruangan dengan membawa kepercayaan tertentu. Untuk itu, kita dapat sedikit memodifikasi ikhtisar presentasi di atas dengan menggunakan tiga komponen yang ada di bagian inti dari presentasi kita. Pedoman mempresentasikan konten berikut membantu menjamin bahwa presentasi kita akan terlihat hidup dan meyakinkan.

1. Insiden: Mengutip sebuah insiden atau anekdot yang mengilus–trasikan poin yang akan kita sampaikan adalah jalan pasti untuk menarik dan tetap membetot perhatian para pendengar kita.
2. Aksi: Kemudian, tunjukkan aksi atau tindakan apa yang kita ingin–kan agar diambil audiens.
3. Manfaat: Tutup dengan menunjukkan bagaimana tindakan ini akan memberi manfaat.

Insiden

Ketika memberikan presentasi, kita nyaris selalu memulainya dengan sebuah insiden. Insiden tersebut berdasarkan pada pengalaman yang memberi kita pelajaran. Seketika, hal ini akan menarik perhatian para pendengar dan membuat komunikasi kita lebih akrab.

Aksi

Komponen kedua dari formula ajaib ini, *aksi*, merujuk pada apa yang kita inginkan agar dilakukan oleh audiens, misalnya membeli produk kita, menulis kepada anggota kongres, berhenti merokok, atau sekadar mempertimbangkan secara mendalam tentang subjek yang kita angkat. Ketika memakai formula ajaib, pastikan bahwa aksi dan keuntungan disajikan secara singkat, jelas, dan spesifik. Ingat, poin kita harus mengomunikasikan aksi apa yang kita inginkan dilakukan pendengar. Semakin spesifik aksi itu, maka semakin baik. Untuk bisa berkomunikasi dengan jelas, identifikasi satu aksi spesifik dan satu keuntungan spesifik.

Keuntungan

Bagian ketiga dari formula ajaib adalah *manfaat* yang akan didapat para pendengar dengan melakukan apa yang diminta dalam langkah *aksi*.

Contoh, "Dengan menggunakan komponen ini, kita akan mengurangi waktu yang dibutuhkan dan menekan biaya untuk memanufaktur (nama produk)."

"Berhenti merokok tidak hanya membuat lebih sehat dan memungkinkan kita untuk hidup lebih lama, tetapi juga menjauhkan keluarga kita dari bahaya sebagai perokok pasif."

Menggunakan Formula Itu secara Menguntungkan

Kemampuan kita untuk menginspirasi orang lain melakukan suatu tindakan atau mengadopsi sebuah keyakinan sangat bergantung pada kemampuan kita untuk berkomunikasi dari sudut pandang pendengar.

Sejak awal presentasi, kita harus mampu membangun rasa percaya dari para pendengar. Perhatian dan kesadaran akan kebutuhan untuk mengembangkan suatu perilaku atau keyakinan baru harus dibangun dengan cepat. Insiden dapat digunakan sebagai cara yang efektif untuk ini. Para pendengar kita harus melihat bukti secara jelas, dari sudut pandang mereka, menduking kebutuhan aksi yang dinyatakan agar mereka yakin dan mau melakukan suatu hal tertentu. Audiens tidak boleh merasa bahwa mereka didorong atau dipaksa pada suatu perilaku atau keyakinan tertentu—mereka harus melihat perilaku atau keyakinan ini sebagai opsi yang logis.

Setelah menetapkan perlunya bertindak, kita mengilustrasikan baik keuntungan maupun kerugian dari tiap-tiap alternatif. Kita perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa berbagai alternatif tersebut di–pertimbangkan dari sudut pandang pendengar dan bahwa mereka mempertimbangkan serta berkomunikasi dengan cara yang kredibel dan berimbang.

Kita menutup dengan bukti untuk mendukung bahwa apa yang kita yakini merupakan alternatif terbaik dan menyatakan aksi apa yang perlu diambil atau keyakinan apa yang perlu dipegang, dan apakah keuntungannya ini bagi mereka, sehingga akan menginspirasi para pendengar kita untuk suatu bentuk pemahaman spesifik yang akan membawa kepada hasil akhir yang diinginkan.

Ketika mempersiapkan presentasi persuasif, kita harus mulai dengan akhir di pikiran kita—aksi yang ingin diambil pendengar-pendengar kita—dan mengusahakan dari titik itu. Ketika kita mem–buat presentasi, carilah contoh atau insiden, yang akan menarik perhatian dan menyiapkan jalan bagi aksi yang diinginkan. Dengan merekonstruksi suatu insiden, kita dapat menjadikannya basis untuk memengaruhi cara bekerja orang lain. Hanya bukti yang akan me–

yakinan audiens untuk bertindak. Ketika mengomunikasikan contoh, kita harus menciptakan ulang segmen dari pengalaman kita sehingga kemungkinan akan memiliki efek yang sama atas para pendengar seperti pengalaman itu memengaruhi kita. Ini akan mempersiapkan diri kita untuk mengklarifikasi, mengintensifkan, dan mendramatisasi poin-poin kita sedemikian sehingga membuatnya menarik dan memikat para pendengar kita.

Setelah itu, kita harus mencari sebanyak mungkin informasi dari riset. Seorang presenter yang baik semestinya tahu sepuluh kali lebih banyak mengenai subjek yang dibahas daripada yang disampaikannya dalam presentasinya. Kembangkan bukti untuk mendukung poin-poin kita. Akhirnya, siapkanlah penutup. Bagaimana kita mengakhiri presentasi telah terbukti sebagai salah satu cara terbaik untuk memotivasi para pendengar guna bertindak. Kita akan melihat bahwa akhir yang meyakinkan dengan adanya manfaat yang bisa dipetik—dari sudut pandang audiens—dan memberikan hasil yang baik.

> *Pembicara yang berbicara mengenai apa yang telah diajar kehidupan kepada mereka tidak pernah gagal untuk menarik perhatian dari para pendengarnya.*
>
> — Dale Carnegie

Bagaimana Mempersiapkan dan Menyampaikan Ceramah

Berikut adalah tujuh prinsip yang akan sangat membantu dalam mempersiapkan ceramah.

1. Jika kita bisa memilih topik, misalnya, diminta untuk berbicara di depan kelas anak kita, di pertemuan asosiasi komunitas, atau di grup lainnya, jalan terbaik adalah berbicara mengenai sesuatu

yang kita ketahui dan pahami. Bicaralah tentang sesuatu yang membangkitkan minat kita. Bicaralah mengenai sesuatu yang kita memiliki hasrat mendalam untuk mengomunikasikannya dengan para pendengar. Ketika memiliki perhatian besar pada suatu topik, antusiasme kita akan terasakan oleh para audiens.

2. Jika, dalam ceramah yang panjang, kita takut lupa apa yang ingin dikatanya, buatlah catatan singkat dan sesekali melihatnya.
3. Jangan menuliskan semua yang akan diceramahkan karena kita akan memakai bahasa tulis alih-alih bahasa percakapan yang ringan; dan ketika sudah siap untuk berbicara, kita mungkin akan mendapati diri berusaha untuk mengingat-ingat apa yang sudah kita tuliskan. Hal itu akan menghalangi kita untuk berbicara secara alamiah dan dengan penuh semangat.
4. Jangan pernah sekali pun mengingat-ingat materi kita kata per kata. Jika kita mengingat-ingat materi, hampir bisa dipastikan kita akan lupa tentangnya; dan audiens kemungkinan akan senang karena tak seorang pun ingin mendengar ceramah "kalengan". Jika dapat mengingatnya pun, ceramah kita akan terdengar seperti keluar sebagai hasil ingatan. Pandangan mata kita akan terlihat kosong dan suara kita akan terdengar seperti keluar dari tempat yang jauh.
5. Isilah ceramah dengan ilustrasi dan contoh, seperti yang sudah disebut di atas. Cara paling mudah untuk berbicara di depan umum secara menarik adalah dengan menyediakan kisah-kisah untuk mengilustrasikan poin kita. Ceritakan bagaimana kita atau seseorang yang dikenal mengaplikasikan poin tersebut. Berikan contoh-contoh spesifik yang kita pelajari dari riset kita mengenai subjek itu.

6. Jadilah penguasa subjek itu. Kembangkan aset tak bernilai yang dikenal sebagai *kekuatan simpanan*. Ketahuilah sepuluh kali lebih banyak mengenai subjek tersebut daripada yang akan digunakan dalam ceramah.
7. Latihan berceramah dengan cara mengobrolkannya dengan teman-teman. Kita tidak perlu melakukannya secara formal, tetapi sampaikan poin-poin yang akan kita angkat dalam ceramah tersebut untuk melihat reaksi mereka. Ini memungkinkan kita untuk menemukan bagaimana candaan-candaan kita akan disambut, dan pernyataan mana saja yang akan memantik ketertarikan orang lain. "Audiens" yang terdiri dari teman-teman akan memberikan reaksi yang tidak akan didapatkan dari sekadar melatihkan materi kita di depan cermin.

Gunakan Tubuh Kita ketika Berbicara

Untuk berkomunikasi secara efektif, kita memakai lebih dari sekadar suara. Kita harus bisa menggunakan gerak atau isyarat fisik—dengan kata lain, segenap tubuh kita. Gerak isyarat yang alamiah, kuat, dan spontan sangat bagus karena dua alasan: Gerak isyarat menstimulasi dan menginspirasi orang yang berbicara. Gerak isyarat membangunkan dan mengendorkan saraf-saraf kita sehingga membuat kita merasa rileks. Dengan menggunakan gerak isyarat, kita membiarkan diri bekerja secara fisik, mental, dan emosional. Gerak isyarat juga memengaruhi para pendengar. Efek emosional dari gerak isyarat kepada pendenger, sangatlah jelas dan dramatis. Bayangkan para komunikator hebat di dunia. Hampir dalam semua kasus, penggunaan gerak isyarat yang alamiah dan spontan berkontribusi bagi keefektifan sang pembicara serta dampak atas pesannya.

Berhubungan dengan Audiens Kita

Para presenter profesional mempertimbangkan audiens mereka ketika merencanakan suatu presentasi. Salah satu tantangan terbesar untuk menjadi seorang pembicara yang baik adalah memastikan bahwa kita tidak bicara di atas atau di bawah level pengetahuan para audiens. Banyak audiens terdiri dari individu-individu dengan level pengalaman yang beragam, yang membuat tugas kita semakin menantang.

Meriset Pengetahuan Audiens Kita

Ketika berencana untuk memberi presentasi, kita harus mencari tahu seberapa familiarkah audiens kita dengan subjek yang hendak dipresentasikan. Jangan mengasumsikan bahwa audiens familiar dengan jargon, singkatan, atau *slang* dalam industri atau perusahaan. Hanya perlu sedikit waktu untuk mendefinisikan istilah-istilah yang kita perkenalkan kepada mereka. Jika kita ingin menggunakan kata-kata aslinya, alih-alih akronim atau singkatan, pastikan lagi bahwa setiap audiens akan memahami pesannya.

Ingat, jika kita sedang menjalankan sesi pelatihan ketika arahan-arahan yang mendetail diperlukan, sebagian besar audiens tidak membutuhkan semua fakta dan angka. Mereka hanya menginginkan bukti relevan. Tantangannya adalah menemukan cara untuk mempersempit subjek utama sembari memberi kepada audiens informasi yang memadai, tidak lebih dari itu, dalam kerangka waktu yang disediakan.

Sebelum mulai membuat catatan untuk ceramah, kita perlu mencari jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan berikut.

- Seberapa paham audiens mengenai topik presentasi saya?
- Apakah saya berbicara, misalnya, di hadapan teknokrat atau pengguna akhir, atau keduanya?

- Apakah saya perlu menyediakan informasi latar yang eks–tensif agar topik dapat dipahami secara baik, ataukah audiens ini sudah cukup paham mengenai konteks pesan saya?
- Apakah pengalaman atau pendidikan yang dimiliki audiens terkait dengan topik tersebut?
- Apakah topik ini sesuatu yang mereka hadapi setiap hari atau minggu, ataukah ini hal yang baru bagi mereka?
- Jika mereka berpengalaman dengan topik tersebut, isu atau persoalan apa saja yang telah muncul di masa lalu yang mereka ingin bahas dan tangani?
- Apakah kita memiliki alasan untuk percaya bahwa para audiens akan menyukai topik presentasi kita?
- Jika isu-isu ada, sikap macam apa yang terefleksikan pada audiens?
- Permasalahan atau kritik apa yang timbul pada audiens ini terkait topik tersebut?
- Siapakah dari antara mereka yang mungkin akan membawa bias personal, baik yang sejalan atau bertentangan dengan pesan utama kita?
- Apakah ini adalah kelompok yang membutuhkan semua detail yang dapat kita sediakan, ataukah mereka sekadar mencari ringkasan dari topik?
- Seberapa jauh kelompok ini akan terdampak oleh pesan kita? Seberapa jauh kita akan meminta mereka untuk mengubah apa yang sudah mereka lakukan?
- Apakah ada isu keamanan atau kebijakan dalam pesan kita yang membutuhkan informasi mendetail bagi audiens?

Dua Belas Cara untuk Membuat Pendengar Menyukai Kita

Kita harus membuat para mendengar menyukai kita agar pesan-pesan yang disampaikan mendapat sambutan yang simpatik. Berikut adalah 12 prinsip yang sudah teruji untuk memenangkan hati pendengar dan memengaruhi audiens.

1. Anggaplah sebagai sebuah kehormatan karena kita diminta untuk berbicara di depan mereka—dan katakan hal tersebut!

   Terlepas dari jumlah kelompok yang meminta kita untuk berbicara, katakan bahwa berbicara di depan mereka merupakan suatu penghargaan. Itu merupakan soal sopan santun dan sikap yang baik untuk membalas kehormatan semacam itu. Itu adalah sebuah cara untuk membuat audiens menyukai kita.

2. Berikan apreasiasi yang tulus kepada para pendengar kita.

   Jangan pernah bicara di hadapan kelompok mana pun tanpa mencari tahu sebanyak yang kita bisa mengenai kelompok itu sebelumnya. Kemudian, luangkan beberapa detik untuk meng–ingatkan kembali audiens tentang kualitasnya yang membuat kita dipilih sebagai pembicaranya.

3. Jika memungkinkan, sebutkan nama dari beberapa audiens.

   Nama seseorang adalah suara yang paling merdu di bahasa mana pun; jadi, *setiap kali dimungkinkan*, sebutkan nama beberapa orang di antara audiens. Ingat ketika tokoh-tokoh politik berbicara di sebuah pertemuan? Mereka hampir selalu menyebutkan nama para pejabat daerah yang ada di antara audiens.

4. Bersikaplah rendah hati—jangan menyombongkan diri!

   Kesederhanaan biasanya menginspirasi harga diri dan niat baik. Misalnya, Abraham Lincoln adalah seorang yang ahli di bidang ini. Pada suatu malam selama acara debat Lincoln-Douglas,

Lincoln disambut oleh orkes tiup; dan sementara ia melangkah keluar menuju beranda hotel yang pencerahannya tidak terlalu bagus untuk bicara kepada orkes tersebut, seseorang menerangi jalannya dengan sebuah lentera sehingga khalayak dapat melihat wajah Lincoln yang bersahaja. Lincoln mulai dengan mengatakan, "Sahabat-sahabatku, semakin sedikit yang kalian lihat tentangku, semakin suka kalian padaku." Lincoln sadar akan kebijaksanaan dari sebuah ayat Alkitab: "Dia yang merendahkan dirinya akan ditinggikan."

5. Katakan 'kita'—bukan 'kalian'.

   Jangan pernah mengambil pendekatan eksklusif terhadap pendengar. Bawa mereka semua ke dalam percakapan dengan menggunakan "kita" alih-alih "kalian" atau "Anda". Contoh, seandainya seorang pembicara mengatakan, "ketika khawatir, *Anda* pasti jadi begitu sibuk sampai tidak memiliki waktu untuk berpikir mengenai masalah *Anda"*, kesannya adalah bahwa pembicara tersebut sedang menguliahi dan meremehkan audiens.

   Alih-alih, katakanlah "ketika khawatir, *kita* pasti jadi begitu sibuk sampai tidak memiliki waktu untuk berpikir mengenai masalah *kita*."

   Lihat perbedaannya? Ketika kita menggunakan kata "Anda", secara implisit kita membangun jarak antara diri kita dan audiens, dan kita mungkin akan dipersepsikan mengambil sikap superior.

6. Jangan bicara dengan wajah cemberut dan suara mengejek.

   Ingat bahwa ekspresi di wajah dan nada suara sering kali lebih meninggalkan kesan daripada kata-kata kita. Entah kita bicara secara tertutup atau terbuka, kita tidak dapat memperoleh teman dengan wajah yang cemberut dan suara yang mengejek.

7. Bicaralah selaras dengan minat para pendengar kita.

Semua pendengar secara intens dan untuk selamanya tertarik pada dirinya sendiri dan bagaimana menyelesaikan persoalan-persoalan mereka. Jadi, jika kita menunjukkan kepada mereka bagaimana menjadi lebih bahagia, bagaimana memperoleh lebih banyak uang, bagaimana berhenti khawatir, serta bagaimana mendapatkan yang mereka inginkan, mereka akan mendengarkan dengan senang hati.

Contoh, ketika ditanya bagaimana ia dapat begitu mudah memperoleh teman dan menjadi seorang pembicara yang lebih menarik, seorang peneliti medis mengatakan bahwa yang dilakukannya hanyalah bertanya kepada orang, "Bagaimana Anda memperoleh pekerjaan Anda?" Kemudian, ia memusatkan percakapannya di seputar tanggapan yang diterimanya. Dia menyatakan bahwa pertanyaan sederhana ini telah melakukan hal yang menakjubkan baginya, khususnya ketika berhadapan dengan orang-orang yang belum dikenalnya. Sebelum berbicara kepada suatu kelompok, cari tahu terlebih dahulu apakah hal yang jadi perhatian utama mereka dan singgung hal tersebut dalam pembicaraan.

8. Bersenang-senanglah ketika berbicara.

JIka hanya kita yang menikmati suatu pembicaraan, bagaimana mungkin kita dapat berharap bahwa orang lain akan senang mendengarkannya? Apa pun sikap mental dan emosional kita, sikap tersebut pasti menular. Jika kita menikmati apa yang kita lakukan, baik itu berbicara, bernyanyi maupun bermain *skating*, orang yang melihat atau mendengarkan kita pun pasti akan menikmatinya. Sikap-sikap emosional itu semenular campak.

Orang mungkin bertanya, "Bagaimana mungkin saya bisa bersenang-senang dengan berbicara di depan orang?" Rahasianya

sederhana: bicaralah tentang sesuatu yang tentangnya kita berhak untuk berbicara, sesuatu yang membuat mata kita berbinar-binar dan suara kita penuh perasaan.

9. Jangan meminta maaf.

   Kita semua tentu pernah mendengar pembicara yang mulai dengan mengatakan sesuatu seperti: "Saya tidak tahu bahwa saya harus berbicara di sini sampai dua minggu lalu ketika ketua memberi tahu saya untuk menggantikan presiden." Bagaimana dengan kata-kata pembuka yang sering didengar seperti: "Meski–pun saya tidak terbiasa berbicara di depan umum..."? Para pembicara tersebut meminta maaf bahkan sebelum mulai.

   Kita jangan pernah menerima undangan untuk berbicara jika tidak mampu melakukan persiapan yang perlu. Jika kita melakukan yang terbaik, permintaan maaf menjadi tidak perlu. Jika tidak, seberapa pun banyaknya permintaan maaf kita tidak ada gunanya. Permintaan maaf biasanya merupakan penyia-nyiaan waktu yang menyebalkan bagi audiens.

   Namun, jika secara tak terelakkan kita terlambat karena pesawat yang telat, atau alasan lain yang sama sahihnya, kita dapat menjelaskan situasinya secara singkat dan meminta maaf dengan santun, lalu langsung ke ceramah sebelum lebih banyak waktu yang terbuang.

10. Bangkitkan emosi-emosi dalam diri audiens.

    Untuk menginspirasi audiens dengan menggerakkan emosi-emosi mereka yang luhur tidaklah mudah. Pertama-tama, kita ha–rus tergerak lebih dulu. Jika ingin orang lain sejalan dengan cara berpikir kita, tunjukkan kepada mereka bahwa kita mengusulkan sesuatu yang, dengan satu atau lain cara, memampukan mereka untuk ambil bagian dalam membuat dunia lebih baik. Beri

mereka suatu contoh. Ketika Susan Earl mencari sumbangan bagi kegiatan amal favoritnya, Heifer International, ia memberi tahu kepada mereka bagaimana donasi dalam jumlah kecil akan memampukan organisasi untuk mendonasikan seekor kambing pada sebuah keluarga di India, yang akan menghasilkan susu bagi anak-anak di keluarga tersebut dan sedikit pemasukan dari menjual kelebihannya.

11. Bersikaplah tulus

Semua keahlian di dunia tidak akan bisa menggantikan rasa tulus dan integritas. Untuk membuat audiens menyukai kita, kita harus menginspirasi mereka dengan keyakinan pada kejujuran maksud kita. Mereka bisa saja tidak sepakat dengan gagasan-gagasan kita, tetapi mereka mesti menghormati *kepercayaan* kita pada gagasan-gagasan itu jika ingin efektif.

Terimalah kritik dan tanggapilah dengan rasa hormat dan sikap rendah hati. Siapa *diri* kita bicara lebih keras daripada apa yang kita katakan. Ketulusan, integritas, kesederhanaan, dan ketidakegoisan memengaruhi audiens secara mendalam.

Kita jauh lebih menyukai pembicara yang kikuk namun memancarkan kejujuran dan ketidakegoisan daripada seorang orator ulung yang mencoba mengesankan kita dengan kefasihannya semata.

12. Organisasilah gagasan-gagasan kita dengan cermat.

Semua orang pernah memiliki pengalaman mendengarkan presenter yang kurang matang dalam mempersiapkan dan mengorganisasi materi mereka, sehingga mereka melompat dari satu poin ke poin lain secara acak, membuat audiens bingung dan tidak terinspirasi. Luangkan waktu untuk mengorganisasi materi sehingga menjadi logis dan mudah untuk diikuti. Ini tidak hanya

akan membantu para pendengar untuk memahami poin-poin kita, tetapi juga membantu mengingat keseluruhan dari apa yang ingin kita katakan.

Segala sesuatu yang dapat dipikirkan dapat dipikirkan dengan jelas. Segala sesuatu yang dapat dikatakan dapat dikatakan dengan jelas.

— Ludwig Wittgenstein, filsuf abad ke-20

Menilai Keterampilan Presentasi Kita

Untuk menilai cara kita menyampaikan presentasi saat ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memakai "S" untuk selalu, "K" untuk kadang-kadang, dan "T" untuk tidak pernah.

1. Saya secara cermat merencanakan bagaimana menyampaikan informasi saya. _____
2. Saya menggunakan alat bantu visual untuk membantu membuat pesan saya lebih mudah dipahami. _____
3. Saya mempersiapkan *handout* atau presentasi PowerPoint untuk memperkuat pesan saya. _____
4. Saya membuka sesi tanya-jawab setelah menyampaikan informasi. _____
5. Saya membuat tindak lanjut untuk memastikan bahwa para pendengar memahami pesan saya. _____
6. Saya mencari umpan balik untuk melihat seberapa baik saya telah mengomunikasikan pesan saya. _____
7. Saya melatihkan presentasi saya sebelum menyampaikannya. _____

8. Saya menggunakan pendekatan terstruktur untuk menyiapkan pesan saya. _____
9. Saya meriset bukti untuk membuat pesan saya lebih meyakinkan. _____
10. Saya menggunakan contoh dan ilustrasi agar menjadi lebih menarik . _____
11. Saya mempersempit konten saya pada informasi yang paling relevan. _____
12. Saya sering membuat ringkasan agar audiens saya tetap berada di jalur. _____
13. Saya mendapat umpan balik dari para kolega atas presentasi saya. _____
14. Audiens saya tetap fokus ketika saya mempresentasikan informasi. _____
15. Saya mampu memberikan presentasi dengan energi dan antusiasme. _____

Tujuan kita adalah mampu melatih diri untuk menjawab dengan "S" terhadap pertanyaan-pertanyaan ini.

Banyak presentasi tidak berhasil karena sang pembicara bermaksud memecahkan rekor dunia membahas sebanyak mungkin hal dalam waktu yang ditentukan.

— Dale Carnegie

Berpikirlah seperti orang bijak, namun berbicaralah seperti kebanyakan orang.

— Aristoteles

Mencari Umpan Balik

Kalangan profesional bisnis mencari-cari cara untuk mendapatkan umpan balik menyangkut kejelasan dan relevansi dari presentasi mereka. Beberapa cara yang membantu kita mendapatkan umpan balik meliputi:

Menjalankan Sesi Tanya-Jawab

Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh audiens memberi tahu kita apakah pesan yang hendak disampaikan itu jelas. Ini merupakan cara paling cepat untuk mendapatkan umpan balik dari pendengar. Jika ada pertanyaan yang mengindikasikan kurangnya kejelasan, kita dapat mengambil kesempatan itu untuk menyampaikan ulang poin kita, dan mungkin menawarkan penjelasan atau bukti tambahan untuk mendukung pesan kita.

Menindaklanjuti dengan Survei

Survei dapat didistribusikan di akhir presentasi atau sebagai tindak lanjut. Survei lewat surel memberi waktu agar hasil presentasi untuk diproses oleh para peserta sebelum mereka membuat evaluasi terhadap pesan kita, tetapi kita mungkin tidak akan menerima banyak respons.

Meminta Evaluasi yang Mendetail

Sebelum presentasi, mintalah kepada beberapa orang untuk memberi kita umpan balik setelah presentasi. Beri tahu mereka tujuan presentasi kita dan keterampilan yang kita coba tingkatkan. Mintalah pendapat mereka terkait cara-cara untuk membuat pesan kita lebih mudah dipahami dan bagaimana kita dapat meningkatkan performa

presentasi kita di masa mendatang. Sambil mempertimbangkan respons-respons yang masuk, mintalah saran yang dapat kita ekspresikan secara visual, sebagai bagan atau grafik.

Mengetes Pengetahuan

"Mengetes" audiens untuk mengetahui apakah kita telah berhasil menyampaikan pesan dapat dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan bertanya kepada kelompok itu di akhir presentasi untuk mengetahui seberapa baik mereka mengingat informasi kunci kita. Cara lainnya adalah membuat sebuah tes yang bisa menilai retensi pesan kita dengan para pendengar kita. Cara yang lain lagi adalah memberikan tindak lanjut lewat telepon atau surel.

Kesimpulan

- Ketika mempresentasikan informasi kepada audiens, kita seharusnya:
  - Mengawali dengan pernyataan topik kita.
  - Menyatakan pesan utama kita dan hasil akhir yang diinginkan.
  - Menyediakan bukti yang mendukung pesan kita, dengan menggunakan beragam bentuk seperti ekshibisi dan analogi.
  - Menutup dengan pernyataan ulang pesan utama kita dan tindakan yang diharapkan.
- Ketika mempresentasikan ceramah persuasif, kita seharusnya:
  - Menggunakan tiga komponen persuasi yang efektif di bagian inti dari persuasi kita—mengutip insiden, menyatakan tindakan yang diharapkan, menyatakan manfaatnya bagi para audiens.

- Prinsip-prinsip percakapan yang baik meliputi:
  - Memilih topik yang kita senangi.
  - Membuat catatan yang dapat digunakan saat kita bicara.
  - Tidak boleh menghapalkan yang akan kita sampaikan.
  - Menggunakan contoh dan ilustrasi.
  - Meriset topik kita sehingga memiliki otoritas atas subjek yang dibahas.
  - Melatihkan poin-poin yang akan kita sampaikan dengan berbicara di hadapan teman-teman.
  - Menggunakan gerak isyarat dan gerakan yang dipilih secara saksama untuk membuat kita tetap terinspirasi dan audiens tetap tertarik.
  - Membuat poin spesifik yang terkait dengan audiens kita.
  - Meriset audiens untuk mencari tahu level pengetahuan mereka mengenai topik kita.
  - Memenangkan hati audiens dengan cara berterima kasih kepada mereka atas perhatiannya, bersikap sederhana dan tulus, menggunakan bahasa yang inklusif dan ekspresi yang menyenangkan, serta mengorganisasi pemikiran-pemikiran kita sehingga kita mudah diikuti.
  - Melakukan penilaian atas kemampuan kita untuk menyampaikan presentasi dengan efektif sehingga kita dapat memperbaiki upaya-upaya kita.
- Meminta umpan balik dari audiens untuk dimanfaatkan dalam presentasi di masa yang akan datang melalui:
  - Sesi tanya-jawab.
  - Survei pascapresentasi.

- Tes pascapresentasi untuk mengetahui pemahaman audiens kita.
- Meminta umpan balik yang spesifik dari sejumlah pendengar terpilih.

Langkah 6

Mengelola Hubungan yang Baik

Seperti sudah dibahas di Langkah 3, untuk memiliki lingkungan yang harmonis di mana pun kita berada, kita harus memperlakukan orang lain dengan adil dan hormat serta membiasakan diri dengan bagaimana mereka beraksi dan bereaksi dalam situasi tertentu. Hubungan yang baik, tentu saja, adalah seperti jalan dua arah, sehingga kita perlu memastikan bahwa orang lain juga memperlakukan kita dengan adil dan hormat.

Dihormati oleh Orang Lain

Berikut adalah tujuh pedoman agar kita memperoleh rasa hormat dan terus dihargai oleh orang lain. Pedoman ini dirancang untuk dijalankan di tempat kerja, tetapi dapat diterapkan di situasi apa pun saat kita berhubungan dengan orang lain.

1. Jadilah orang yang bisa dipercaya dan menyimpan rahasia. Pahamilah kapan saat yang baik dan tidak baik untuk membicarakan percakapan dan strategi.
2. Kembangkanlah kebijakan "pintu terbuka". Berikan perhatian utuh kepada orang lain ketika mereua berbicara, dan dorong mereka untuk menyampaikan ketakutan dan ketertarikannya.
3. Selalu bersikap baik, kembangkanlah keterampilan mendengarkan, dan gunakanlah bahasa yang baik, serta tunjukkan kesesuaian antara kata-kata dan tindakan kita.

4. Bangunlah relasi yang positif dengan semua anggota staf di organisasi kita juga kenalan-kenalan dari luar seperti konsumen dan penyuplai.
5. Bersikap percaya diri, energik, dan mau menjadi pelopor. Antisi–pasi berbagai tantangan dan opsi untuk mengatasinya. Dewasa ini, kita mendengar tentang orang yang digolongkan menjadi "butuh banyak perawatan" atau "butuh sedikit perawatan". Kita ingin orang lain melihat kita termasuk dalam kategori yang disebut belakangan, sebagai seseorang yang menuntut sewajarnya dan tidak menciptakan persoalan tanpa sebab istimewa.
6. Adakan pertemuan-pertemuan secara efisien dan terfokus serta sediakanlah informasi yang mendetail kepada semua yang terlibat.
7. Jadilah orang yang terpercaya, konsisten, dan bisa diandalkan.

Berikut adalah tujuh perilaku destruktif yang merugikan kita. Sekali lagi, daftar ini dibuat untuk membantu mengerahkan potensi terbaik kita, tetapi tindak-tanduk yang tidak simpatik akan meninggalkan dampak negatif atas mereka yang ada di sekitar kita tanpa memedulikan di mana kita berada dan terlibat.

1. Tidak mampu menjaga kepercayaan dari kolega, sejawat, dan atasan langsung.
2. Terus-menerus melihat jam, terlampau sering dan terlalu banyak mengambil jeda istirahat, serta membiarkan tugas-tugas mendesak tidak terselesaikan dan pesan-pesan tak terjawab.
3. Tidak menawarkan sudut pandang kita kepada manajemen senior sebelum suatu keputusan diambil.
4. Bersikukuh pada sudut pandang kita sendiri setelah keputusan diambil.

5. Berpakaian dan berbicara secara tidak sopan, serta tidak sensitif pada isu-isu keberagaman.
6. Tidak berpartisipasi dalam diskusi-diskusi dengan manajemen senior dan staf.
7. Tidak mampu untuk segera bangkit dan beroleh ketenangan diri setelah masa yang membuat frustrasi atau sulit.

Berhadapan dengan Orang yang Sulit

Kita pasti akan berjumpa dengan orang-orang yang membutuhkan usaha sedikit lebih keras jika ingin membangun hubungan yang baik dengan mereka. Beberapa orang keras kepala, tak masuk akal, bahkan agresif. Mari kita mencermati beberapa teknik untuk membuat interaksi kita mulus dan positif.

Orang yang Sensitif

Tak diragukan bahwa ada beberapa orang yang sangat sensitif ketika kita berinteraksi denganya. Mereka dapat membuat hidup kita sengsara dan menghadirkan tantangan yang tak berkesudahan. Kita tidak boleh mengabaikan orang-orang seperti ini; kita harus menghadapi mereka, dan berikut adalah beberapa saran untuk itu.

Orang yang terlalu sensitif sering kali menanggapi kritik dengan buruk. Sedikit saja kita mengkritik pekerjaannya, mereka akan memasang muka masam dan bersikap defensif serta menuduh kita tebang pilih atas mereka.

Cara paling baik untuk menghadapi individu-individu yang sangat sensitif adalah dengan bersikap diplomatis. Mulailah dengan memuji bagian-bagian dari tugas yang telah mereka kerjakan dengan baik.

Kemudian, sampaikan saran-saran mengenai bagaimana mereka dapat bekerja lebih baik di area-area yang belum memuaskan.

Ketakutan Kathy untuk dikritik telah membuatnya terlampau hati-hati di segala bidang pekerjaannya. Alih-alih menerima risiko akan membuat kesalahan kecil, ia mengecek, memeriksa ulang, dan kemudian memeriksa lagi semua yang dilakukannya. Proses ini bisa jadi meminimalkan eksposurnya terhadap kritik, tetapi juga menghabiskan waktu sehingga memperlambat kerja timnya secara keseluruhan. Buruknya lagi, ia lambat sekali dalam membuat keputusan, sambil mengklaim bahwa dirinya butuh lebih banyak informasi. Setelah informasi itu didapatkannya, ia melemparkan tanggung jawab tersebut kepada orang lain.

Untuk membantu orang seperti Kathy, ikutilah pedoman-pedoman berikut guna membantu mereka mengatasi ketakutannya.

- Yakinkan mereka bahwa, karena pengetahuan yang sangat baik di bidangnya, pekerjaan mereka biasanya sudah benar dalam percobaan pertama dan tidak perlu dicek berulang kali.
- Sampaikan bahwa kesalahan yang sesekali terjadi itu wajar dan bahwa kesalahan itu bisa dideteksi dan diperbaiki di waktu kemudian tanpa merefleksikan kemampuan orang yang membuat kesalahan tersebut.
- Jika dibutuhkan lebih banyak informasi sebelum keputusan dibuat, arahkan mereka kepada sumber-sumber yang dapat membantu mereka mendapatkan informasi itu. Jika kita merasa mereka telah memiliki informasi yang memadai, dorong mereka untuk membuat keputusan dengan segera.
- Jika mereka berusaha untuk melemparkan tanggung jawab kepada kita, dan bertanya pada kita apa yang perlu dilakukan, beri

tahu mereka bahwa merekalah yang harus memutuskannya dengan cepat.

Dalam sebagian besar kasus, orang yang sangat sensitif memiliki keahlian dan bisa membuat keputusan yang baik. Mereka mungkin hanya butuh penegasan ulang yang dapat mengubah pemikiran mereka menjadi tindakan.

Orang "Sumbu Pendek"

Kita mungkin akan bertemu dengan orang-orang yang mudah sekali tersulut amarahnya ketika keadaan tidak berjalan sesuai dengan kehendak mereka. Misalnya, Terry adalah seorang pekerja yang baik, tetapi dari waktu ke waktu ia kehilangan kesabarannya dan berteriak-teriak pada teman-teman sekerjanya bahkan kepada kami. Ia bisa kembali tenang, tetapi perilakunya itu memengaruhi pekerjaan seluruh tim, dan perlu waktu untuk kembali ke performa normal. Kami telah beberapa kali berbicara dengan Terry mengenai temperamennya itu, tetapi hal itu tidak membantu.

Sungguh tidak menyenangkan bekerja di lingkungan yang ada orang berteriak-teriak, khususnya bila kita yang menjadi sasarannya. Situasi ini tidak dapat ditoleransi karena si korban tidak mampu bekerja dengan kapasitas penuh selama beberapa jam setelahnya.

Berikut adalah beberapa saran ketika berhadapan dengan seseorang yang memiliki masalah dengan kesabaran.

- Setelah orang tersebut tenang, ajaklah ia untuk berbicara dari hati ke hati. Sampaikan bahwa kita mengerti betapa tidak mudahnya untuk mengendalikan emosi, tetapi amarah seperti yang ditunjukkannya tidak bisa diterima di tempat kerja.

- Jika amarah kembali meledak, mintalah orang itu keluar dari ruangan sampai ia tenang kembali. Beri tahu bahwa kali lain ia kehilangan kendali akan ada tindakan disipliner.
- Ketika seseorang sedang mengamuk, keluarlah dari ruangan! Katakan bahwa kita akan kembali setelah dirinya tenang. Tunggu sepuluh menit, kemudian cobalah lagi. Yakinkan orang tersebut bahwa tindakan ini bukan serangan kepada pribadinya, tetapi sebuah sarana untuk memperbaiki situasi.
- *Perhatian:* Meninggalkan seorang yang sedang marah sendirian di kantor bukanlah suatu kebijakan yang baik. Jika kejadian tersebut terjadi di ruang kantor pribadi kita, mintalah agar orang tersebutlah yang meninggalkan ruangan.
- Tetap tenang. Ikutilah pepatah lama: "Hitunglah sampai sepuluh sebelum membuka mulut kita."

Menegasi Negativitas

Hampir setiap organisasi memiliki satu atau beberapa orang negatif—orang yang menemukan sesuatu yang salah pada diri semua orang, setiap situasi, dan setiap gagasan. Apa pun yang kita upayakan, mereka menentangnya. Mereka selalu punya alasan bahwa apa yang ingin kita capai tidak bisa dicapai. Mereka dapat menghancurkan tim dengan pesimisme. Mari kita tengok beberapa persoalan yang disebabkan oleh orang negatif.

Penolakan untuk berubah. Orang dengan sikap positif enggan untuk berubah. Terus melakukan berbagai hal seperti hal-hal tersebut selalu dilakukan memang nyaman. Orang yang berpikiran positif dapat dibujuk untuk berubah ketika dihadapkan dengan argumen-argumen yang logis. Orang negatif menolak berubah semata-mata

demi penolakan itu sendiri. Tidak ada argumen yang bekerja di sini. Mereka akan melakukan apa saja yang mereka bisa untuk menyabotase situasi sehingga metode-metode baru tidak akan berhasil dan mereka dapat berkata, "Sudah saya bilang begitu *kan*."

Dampak atas semangat kerja tim. Persis seperti sebutir apel busuk dapat merusak setong penuh buah tersebut, satu orang yang negatif dapat merusak semangat kerja seluruh tim. Negativisme dapat menyebar dari satu orang ke orang lain, sehingga menjaga semangat tim dalam situasi ini menjadi berat.

Alasan kenapa seorang anggota tim menjadi negatif beragam. Bisa jadi, itu berasal dari perlakuan tidak baik, baik itu yang nyata maupun yang sekadar persepsi, oleh perusahaan kita. Menyelidiki masalah ini layak untuk dilakukan dan cari tahulah bila memang demikian kebenarannya. Apabila orang tersebut memiliki alasan yang bisa dibenarkan untuk bersikap negatif, cobalah untuk meyakinkannya bahwa masa lalu adalah masa lalu dan ajak ia untuk melihat ke masa depan. Jika terjadi kesalahpahaman, cobalah untuk memecahkannya.

Di sisi lain, terdapat pula orang-orang yang memang menjadikan negatifitas bagian dari kepribadian mereka—sebuah perspektif yang di luar kemampuan kita untuk diatasi, tetapi yang bagaimanapun harus dikelola.

Pertama-tama, ketika berhadapan dengan orang yang negatif, dengarkan argumen-argumen mereka dan yakinkan untuk bekerja dengan kita guna mengatasi persoalan-persoalan yang mereka lihat sehingga proyek dapat dijalankan. Jadikan orang tersebut bagian dari solusi alih-alih dari masalah tambahan.

Ketika mempresentasikan gagasan-gagasan baru kepada orang negatif, mintalah mereka untuk menyampaikan berbagai

keberatannya secara langsung. Beri tahu mereka, "Anda mengangkat hal yang bagus, dan saya menghargainya. Sejalan dengan berjalannya program ini, mari secara cermat kita perhatikan masalah-masalah itu. Kita harus memberi kesempatan bagi konsep baru ini untuk dicoba. Mari bekerja bersama dalam hal ini, dan kita luruskan segala yang mungkin menghambat."

Orang yang Kritis

Ada beberapa orang yang sumber sukacita utama dalam hidupnya adalah menunjukkan kelemahan dan kesalahan orang lain.

Orang yang memainkan permainan ini melakukannya untuk menunjukkan keunggulan mereka, atau untuk mengompensasi rasa rendah diri mereka sendiri dengan cara memastikan bahwa kita semua melihat ketidaksempurnaan dari orang-orang di sekitar sekeliling. Biasanya, mereka tidak memiliki gagasan yang orisinal atau saran yang konstruktif, sehingga mereka mendapat kesenangan dari keberhasilan menangkap kesalahan orang lain, khususnya kesalahan bos mereka. Mereka berusaha mempermalukan kita dan membuat kita tidak nyaman.

Ketika menghadapi orang kritis yang sukanya menunjukkan kesalahan, kita tidak perlu membuat mereka puas. Buatlah guyonan tentangnya ("Kesalahan yang bodoh!"), atau tersenyum dan katakanlah "Terima kasih telah menyampaikan hal ini sebelum ia menjadi masalah nyata." Jika mereka yang suka mengkritik itu melihat bahwa kita tidak turut dalam permainannya, mereka akan berhenti dan mencari kesenangan di tempat lain.

Menghadapi Orang yang Tidak Bahagia

Kemungkinannya ada setidak-tidaknya satu orang yang tidak bahagia di kelompok mana pun. Kita semua mengalami masa-masa ketika berbagai hal tidak berjalan dengan baik di rumah atau di tempat kerja dan hal itu memengaruhi pekerjaan kita dan bagaimana kita berinteraksi dengan orang lain. Sebagai atasan di tempat kerja, kita harus sadar akan kemungkinan ini dan menyediakan waktu untuk mengobrol dengan orang tersebut. Tentu saja, sebagai seorang teman atau rekan kerja, tidak ada alasan mengapa kita tidak dapat menawarkan penghiburan pada seseorang yang tengah mengalami masa yang sulit. Memberi seseorang kesempatan untuk membicarakan persoalan mereka bisa meringankan ketegangan. Jika persoalan tersebut tidak terselesaikan pun, hal tersebut akan menyegarkan keadaan dan memampukan orang itu untuk bekerja dengan lebih baik.

Namun, beberapa orang akan selalu merasa tidak bahagia karena satu atau lain hal. Di tempat kerja, mereka sering merasa tidak puas dengan tugas-tugasnya. Ketika kita menuruti permintaan dan mengakomodasi keluhannya, mereka tetap merasa tidak puas. Mereka merasa bahwa dirinya tidak pernah menerima cukup penghormatan dan merasa tidak pernah dihargai. Mereka menunjukkan ketidakbahagiaannya dengan bersikap negatif.

Misalnya, jika permintaan Jill untuk mengubah waktu liburannya ditolak, ia mungkin akan marah dan menunjukkannya baik secara terang-terangan maupun secara halus melalui sikapnya.

Kita tidak pernah bisa membuat semua orang bahagia. Membangun kembali semangat kerja dari orang-orang yang percaya bahwa mereka telah diperlakukan secara tidak adil membutuhkan kebijaksanaan dan kesabaran. Sebagai manajer di tempat kerja, kita dapat menghindari situasi-situasi tidak adil dengan memastikan—pada waktu keputusan

diambil—untuk menjelaskan alasan-alasan di balik keputusan itu. Dalam contoh liburan di atas, kita dapat menjelaskan bahwa perusahaan menetapkan jadwal liburan beberapa bulan sebelumnya dan saat itu ada dua karyawan yang sedang mengambil liburan. Kemudian, jelaskan bahwa perusahaan tidak mengizinkan anggota lain untuk libur pada waktu tersebut. Kita mungkin bisa menyarankan kepada orang yang merasa tidak senang itu untuk mencoba mencari anggota staf lain yang mau bertukar waktu libur dengan mereka.

Bos yang Tidak Masuk Akal

Namun, apa yang dapat dilakukan jika orang yang sulit berinteraksi adalah bos kita? Beberapa bos tampaknya lebih vokal dalam melontarkan kritik daripada yang lain, dan merasa bahwa mereka harus sering-sering mengoreksi stafnya.

Ketika Jack ditanya kenapa dirinya selalu mengomel kepada para karyawannya, dia menjawab, "Itu adalah tugas bos." Sebelumnya, Jack selalu bekerja pada bos-bos yang gemar mengkritik, mencela, dan mengeluh, dan lantas berasumsi bahwa itulah cara mengatur orang lain.

Arlene adalah seorang perfeksionis dan ia tidak dapat menoleransi orang yang tidak memenuhi standarnya yang tinggi. Ia tidak sabar terhadap orang yang tidak paham dengan cepat dan akurat serta sering kali mengekspresikan ketidaksenangannya itu secara keras dan sarkastik. Arlene mengatakan kepada dirinya sendiri bahwa ia bukan seorang yang gampang puas, dan tidak takut untuk mengungkapkan apa yang ada di benaknya. Ia tidak tahu kalau dirinya dapat melakukan hal itu dengan cara yang menyenangkan dan suportif sehingga akan memberinya hasil yang lebih baik.

Kebanyakan dari antara kita tidak memiliki kontrol atas siapa yang akan menjadi bos kita. Bisa jadi kita memiliki relasi yang sangat baik dengan atasan, tetapi ketika ia keluar dari pekerjaan, penggantinya memiliki gaya manajemen yang sepenuhnya berbeda yang kita anggap tak dapat ditoleransi.

Kita tidak dapat berharap bisa mengubah perilaku bos kita, cara terbaik untuk menghadapi situasi ini adalah dengan memusatkan diri pada apa yang *dapat* kita ubah—yaitu, respons kita terhadapnya. Cobalah taktik-taktik berikut ini.

1. Ingatlah bahwa kritik yang tidak adil sering kali merupakan sebuah pujian tersembunyi. Kadang, orang merasa sangat tidak aman dalam kesuksesan mereka sendiri sehingga mereka mengkritik orang lain untuk membuat kesalahan mereka terlihat lebih kecil. Jika seseorang secara tidak adil mengkritik kita, tidak butuh waktu lama bagi orang-orang lain untuk menyadarinya.
2. Lakukan yang terbaik dalam pekerjaan kita. Kita tidak dapat mengontrol sikap bos atau apa yang dikatakannya mengenai kita. Namun, kita dapat mengontrol seberapa baik kita menjalankan pekerjaan. Manajemen akan memperhatikan kinerja kita.
3. Cobalah secara jujur melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain. Tempatkan diri kita di posisi orang lain—dengan segala stres dan kekhawatirannya—dan kita mungkin akan menemukan penyebab dari perilaku itu. Hal tersebut tidak lantas membenarkan apa yang dilakukannya, tetapi empati kita bisa mulai mematahkan penghalang-penghalang yang membuat kita frustrasi.

Tantangan-tantangan hidup tidak semestinya melumpuhkan kita; tantangan-tantangan hidup semestinya membantu kita menemukan siapa diri kita.

— Bernice Johnson Reagon, pencipta lagu dan penyanyi Amerika

1. Bicaralah yang baik-baik mengenai atasan kita. Mungkin terasa bertentangan dengan intuisi kita, tetapi mengatakan hal-hal yang baik tentang atasan sesungguhnya bisa membantu. Bangunlah reputasi yang baik bagi bos kita. Ceritakan kepada orang lain betapa pentingnya ia bagi perusahaan, bahkan sifat positif yang terkecil darinya. Kemudian, tak peduli apa pun yang atasan kita lakukan, perlakuka ia seakan-akan dirinya memang layak memiliki reputasi seperti itu. Orang yang paling jahat sekali pun akan sulit untuk selalu bersikap keji di hadapan kebaikan yang tiada henti.
2. Bangunlah relasi. Biarkan atasan tahu bahwa kita ingin membangun suatu relasi yang baik dengannya, kemudian bertanyalah apa yang dapat kita lakukan untuk membuat relasi yang sudah terjalin tersebut lebih mulus. Jika dirasa sesuai, kita mungkin perlu meminta maaf atas apa pun yang tampaknya berjalan kurang baik dalam interaksi kita. Yakinkan bos bahwa, pertama-tama dan utama, kita ingin membuat perusahaan sukses.
3. Mintalah nasihat. Jika atasan merasa terancam oleh keahlian kita, beri ia kesempatan untuk menunjukkan kebijaksanaannya. Mintalah bos untuk berbagi pendapat di area-area yang ia memang tahu lebih banyak daripada kita.
4. Perbaiki kesalahan dengan segera. Jika kita menemukan bahwa atasan menyebarkan berita yang tidak benar mengenai diri kita, informasikan kepadanya bahwa kita tahu apa yang tersebar di luar sana dan bahwa hal itu tidak benar. Jangan bersikap kasar, tetapi sampaikan saja bahwa pasti telah terjadi miskomunikasi, dan kita ingin meluruskan situasinya.
5. Jangan berharap untuk mengubah atasan kita dalam semalam. Seperti telah disebut sebelumnya, kita tidak dapat mengubah orang lain; yang bisa kita lakukan hanyalah mengubah reaksi kita

pada perilaku mereka. Kelola setiap insiden begitu ia timbul, dan jangan khawatirkan apa yang mungkin akan dilakukannya besok.

6. Isi benak kita dengan pikiran yang damai, keberanian, kesehatan, dan harapan. Lihatlah melampaui ketidaknyamanan harian yang disebabkan oleh bos kita dan pandanglah hidup dari tujuan-tujuan–nya yang lebih luhur. Pilihlah untuk menjadi seorang yang tenang dan bahagia, yang memiliki keyakinan diri untuk membiarkan kritik orang lain datang dan pergi.
7. Berfokuslah pada berkat-berkat kita. Ingat untuk berfokus pada hal-hal yang baik dalam kehidupan kita. Keluarga yang bahagia, misalnya, memberi kepuasan yang melampaui pekerjaan mana pun.
8. Saran-saran di atas tidak terbatas untuk diterapkan hanya pada bos atau di tempat kerja kita. Dengan menerapkannya ketika menghadapi orang yang sulit di situasi sosial, komunitas, bahkan keluarga, saran-saran tersebut sama efektifnya.

Walau dunia penuh dengan penderitaan, ia juga penuh dengan cara untuk mengatasinya.

— Helen Keller

Ketika Kita Harus Tidak Sepakat

Ketidaksepakatan tidak terhindarkan, tetapi bagaimana menanganinya dapat membuat perbedaan besar dalam relasi kita.

Sebuah contoh yang baik adalah Patrick, direktur manufaktur Proper Paper Co., yang diminta untuk menyiapkan rekomendasi awal bagi manajemen senior perusahaan mengenai investasi dalam proses manufaktur yang baru dan belum terbukti. Permasalahannya adalah bos Patrick, yang merupakan wakil presiden operasi, sepenuhnya

berada di balik gagasan tersebut sementara Patrick memiliki keberatan yang sangat beralasan.

Patrick bisa mengalah kepada bosnya dan tetap diam, tentu saja, tetapi ia yakin bahwa hasilnya bisa jadi adalah akhir dari perusahaan pabrik kertas kecil itu. "Sudah saya katakan *kan*" tidak akan banyak berarti ketika 60 orang kehilangan pekerjaan mereka. Di sisi lain, ia bisa membuat kegaduhan besar di hadapan manajemen tim dan dengan tepat menunjukkan betapa kelirunya asumsi-asumsi bosnya. Bisa jadi itu akan berhasil, tetapi hal tersebut bisa juga berisiko membuatnya dijauhi oleh manajemen top dan pastinya juga menghancurkan kesempatan untuk membangun relasi kerja yang baik dengan bosnya.

Untuk membantu memecahkan masalah ini, Patrick menghubungi mentornya, seorang pensiunan eksekutif dari perusahaan pertama tempat Patrick bekerja selulus kuliah. Ia menyarankan agar Patrick mengambil jalan tengah dengan mengemukakan ketidaksepakatannya tersebut dengan cara yang lebih halus. ia menyarankan agar Patrick menyiapkan sebuah presentasi informal. Presentasi tersebut mencakup:

1. Mengakui adanya beberapa poin yang bagus dalam rencana bosnya. Beberapa aspek dari proses yang diusulkan sangat bagus. Rencana itu sangat menjanjikan; tes yang dijalankan di situs mikromanufaktur mampu memangkas waktu dan biaya dari proses manufaktur kertas lapis tanpa mengorbankan kualitasnya. Pada waktu yang sama, perusahaan dipastikan perlu mencari proses-proses manufaktur baru jika ingin tetap kompetitif.
2. Transisi ke pandangannya. Patrick tidak dapat menegasi komentar pertamanya itu dengan memakai kata-kata seperti "tetapi" atau "namun demikian", karena hal tersebut juga membuatnya berhadapan melawan atasannya. Alih-alih, setelah mengakui

bahwa pendapat bosnya sahih, ia perlu mengambil jeda sejenak lalu mengatakan, "Saya telah memikirkan beberapa faktor lain yang kiranya memengaruhi keputusan kita." Cara ini terlihat sangat netral untuk membuka percakapan.

3. Mempresentasikan data. Pada awalnya, Patrick ingin membawa berim-rim laporan untuk mendukung pendapatnya. Ia ingin meluapkan amarahnya ke bosnya dengan menenggelamkan tim manajemen di kolam kertas. Alih-alih, mereka menggodok argumennya menjadi dua poin utama saja: data menunjukkan bahwa proses tersebut menjadi semakin tidak efektif ketika diperluas ke fasilitas-fasilitas yang lebih besar dan proses tersebut belum diujicobakan di operasi seukuran perusahaan ini.
4. Mengakhiri dengan pernyataan netral. Melihat data tersebut, masuk akal bagi Patrick untuk mengusulkan agar perusahaan membentuk sebuah tim yang lebih besar untuk mencermati opsi ini dan opsi-opsi lain secara lebih mendetail. Ia bahkan dapat menyenangkan hati bosnya dengan mengatakan bahwa akan sangat menyenangkan bila proses baru ini, setelah penyelidikan lebih lanjut, ternyata merupakan peluang yang tepat bagi perusahaan.
5. Menghindari amarah. Ketidaksepakatan jarang berlanjut seperti direncanakan. Sang mentor mengingatkan Patrick bahwa ia hanya bisa menyediakan informasi; ia tidak dapat mengontrol keputusan akhir. Jika bosnya mengajukan pendapat yang berbeda, ia dapat "sepakat untuk tidak sepakat", tetapi ia tidak boleh terjun ke perselisihan verbal. Tugasnya adalah melakukan apa yang menurutnya terbaik bagi organisasi, bukan terlibat dalam perdebatan sengit.
6. Tidak mengejutkan bahwa pimpinan manajemen setuju dengan saran Patrick. Bosnya bahkan sepakat bahwa hal tersebut adalah

hal yang bagus sekali untuk dilakukan. Dengan mempresentasikan gagasan-gagasan kita dengan bijak, tanpa merendahkan gagasan pihak lain, kita dapat mencapai hasil yang sama ketika kita tahu bahwa tidak akan bersepakat dengan orang lain.

Jangan Mengkritik, Mengecam, atau Mengeluh

Jika ingin memiliki hubungan yang baik dengan orang lain, kita perlu mempertimbangkan bagaimana kita ingin orang lain bertingkah laku. Kita tidak menyukai orang yang negatif dan kritis—lantas kenapa kita berpikir bahwa orang lain menyukainya? Dalam hidup, kita sudah harus membuat ketetapan bahwa kita tidak akan mengkritik atau mengecam orang lain, atau menyalahkan orang lain atas kekeliruan dan kelemahan mereka. Suka mencari-cari kesalahan, melontarkan sarkasme dan ironi, menemukan kelemahan dalam segala hal dan semua orang, lebih menyukai mencari hal-hal untuk dikecam alih-alih dipuji, merupakan kebiasaan yang berbahaya. Kebiasaan-kebiasaan tersebut seperti cacing yang menggerogoti inti bunga atau buah, dan akan membuat hidup kita menyedihkan, tidak menyenangkan, dan getir.

Hidup tidak akan menjadi harmonis dan menyenangkan begitu kebiasaan yang merusak ini terbangun. Mereka yang selalu mencari sesuatu untuk dikecam sehingga menghancurkan karakter mereka sendiri dan merusak integritas normal mereka.

Kita semua menyukai orang yang riang, ceria, gembira, dan penuh harapan; tidak seorang pun menyukai penggerutu, pencari kesalahan, pemfitnah atau pengumpat. Filsuf besar Amerika, Ralph Waldo Emerson menulis bahwa "dunia menyukai manusia yang melihat usia panjang dalam perjuangannya dan kebaikan di masa depan, yang percaya pada hal-hal yang paling baik, bukan hal-hal yang paling buruk, pada manusia."

Sebenarnya, sangat mudah untuk menjalani hidup dengan mencari yang baik dan indah, alih-alih yang buruk; yang mulia alih-alih yang rendahan; yang terang dan menggembirakan alih-alih yang gelap dan muram; yang penuh harapan alih-alih yang mengecewakan; untuk melihat sisi yang terang alih-alih sisi yang gelap. Menghadapkan wajah ke arah sinar matahari sama mudahnya dengan selalu melihat bayangan, dan itulah yang membuat perbedaan dalam karakter antara rasa puas dan tidak puas, kebahagiaan dan kepedihan, dan dalam kehidupan kerja kita, antara kemakmuran dan kemelaratan, kesuksesan dan kegagalan.

Marilah kita belajar untuk mencari terang, menolak secara positif untuk tinggal dalam bayangan dan kegelapan, gambaran yang negatif, dan sikap yang suka memberontak. Marilah kita berpegang pada hal-hal yang memberi kesenangan, yang membantu dan menginspirasi, dan akan mengubah cara kita melihat berbagai hal, dan akan mentransformasi kepribadian kita dalam waktu yang sangat singkat.

Membuat Orang Lain Menerima Gagasan Kita

Kita memang tidak ingin bertindak sedemikian rupa sehingga memberikan pengaruh yang tidak semestinya atas diri orang lain, atau yang kiranya dipandang manipulatif, tidak ada salahnya untuk mendorong orang lain agar menerima gagasan-gagasan kita. Malahan, di tempat kerja, kita diharapkan untuk mengambil keputusan dan memunculkan beragam gagasan yang akan mendorong organisasi bergerak maju. Jika tidak memiliki keterampilan untuk membuat orang lain mendukung upaya-upaya kita, maka kita bukanlah karyawan yang efektif.

Ketika Jennifer, direktur sumber daya manusia Sweet Sixteen Cosmetics Company, mempelajari agendanya, ia menyadari bahwa tiba waktunya untuk menjadi kreatif dalam mengatasi masalah keter-

lambatan beberapa anggota staf. Hukuman terhadap mereka yang suka telat tidak membantu, dan rencana untuk memberikan hadiah kepada para karyawan yang mempunyai rekor sempurna belum mendorong terjadinya perbaikan yang signifikan. Setahun sebelumnya, ia pernah menyarankan dijalankannya jadwal kerja yang fleksibel sebagai cara untuk mengakomodasi anggota-anggota staf dengan lebih baik, tetapi bosnya menolak saran itu mentah-mentah. Bagaimana ia dapat mengangkat kembali gagasan ini dan mengubah pendirian bosnya?

Menjual gagasan tidak berbeda jauh dari menjual produk atau jasa. Dengan mengikuti pendekatan-pendekatan yang dijalankan oleh para wiraniaga yang sukses, kita dapat meyakinkan orang untuk menerima berbagai konsep kita. Langkah pertama dalam aktivitas penjualan adalah membuat persiapan yang tepat. Tidak ada tenaga penjual yang akan berusaha melakukan penjualan tanpa persiapan yang saksama.

Mengklarifikasi Gagasan Kita

Seperti seorang tenaga penjual yang harus tahu produknya dengan menyeluruh agar bisa menjualnya, kita pun mesti tahu sebanyak mungkin mengenai gagasan yang ingin kita jual. Sebelum membuka percakapan dengan bosnya mengenai jam kerja yang fleksibel, Jennifer mesti tahu sebanyak mungkin mengenai konsep ini. Ia harus membaca literatur tentang subjek tersebut, berbicara dengan para eksekutif di perusahaan-perusahaan lain yang telah mengadopsi program serupa, serta melakukan penilaian terhadap sikap beberapa karyawan yang akan terpengaruh olehnya.

Mengevaluasi Manfaat dari Gagasan Kita

Dari analisis kita mengenai subjek tersebut, tentukan apa yang akan dilakukan konsep ini yang tidak mungkin dilakukan oleh konsep lain. Ketika mempelajari pengalaman dari perusahaan-perusahaan yang menggunakan jadwal kerja yang fleksibel, Jennifer mendapati bahwa tingkat keterlambatan dapat dikurangi secara signifikan di semua perusahaan tersebut. Ia juga menemukan bahwa produktivitas tidak merosot, walaupun tidak semua karyawan hadir pada waktu yang sama. Ini juga mempermudah perekrutan karyawan baru, terutama orangtua yang bekerja. Fitur yang luar biasa dari jam kerja yang fleksibel adalah bahwa ia dapat mengombinasikan semua manfaat itu. Jennifer menyimpulkan dengan mengatakan: "Jam kerja yang fleksibel mengurangi tingkat keterlambatan tanpa merugikan produktivitas dan, pada waktu yang sama, menarik orang yang tepat ke perusahaan."

Mengevaluasi Manfaat bagi "Pembeli"

Setiap tenaga penjual mengetahui bahwa perhatian utama pembe–li adalah: "Apa keuntungannya bagi saya?" Bagaimana perusahaan akan diuntungkan dengan menerima gagasan kita? Sebagian besar perusahaan sangat sadar akan isu biaya, sehingga kita harus mampu menunjukkan bagaimana gagasan tersebut efektif secara biaya.

Jika kita menjual gagasan pada seseorang yang kita kenal dengan baik, seperti atasan, kita seharusnya tahu apakah hal-hal yang menarik baginya. Bersiaplah untuk menyesuaikan presentasi kita dengan hal-hal yang menarik ini. Jika dapat menyesuaikan penawaran kita dengan apa yang sangat diinginkan oleh pihak lain, kita meningkatkan peluang untuk sukses dalam menjual. Kita bisa menyebut ini Motif Membeli Utama (MMU) dari pembeli. Namun, jika orang yang berbicara

dengan kita merupakan orang yang benar-benar asing, penting untuk mencari tahu hal-hal yang menjadi perhatiannya. Untuk mencari tahu MMU-nya, kita harus siap untuk bertanya guna menyingkapkan minat-minatnya yang sesungguhnya. Carilah informasi dari pihak lain yang berhubungan dengan orang ini. Usahakan untuk bertemu dengan eksekutif ini sebelum menyusun presentasi kita dan ajukan pertanyaan-pertanyaan cerdas yang bisa memberi pencerahan kepada kita. Pertanyaan-pertanyaan langsung seperti: "Apa yang ingin Anda capai dengan aktivitas semacam ini? Apa tujuan Anda tahun ini?" atau ajukan berbagai pertanyaan tidak langsung seperti: "Pencapaian-pencapaian macam apa yang membuat Anda merasa sangat puas? Kenapa?" Dengarkan dengan penuh perhatian jawaban-jawaban mereka dan kita akan menemukan apa yang sungguh-sungguh menarik minat pembeli tersebut = MMU-nya.

Mengembangkan Bukti

Tenaga penjual yang baik selalu memiliki bukti yang siap digunakan untuk mendukung poin mereka. Dalam usaha untuk menjual suatu gagasan di tempat kerja, bukti yang terbaik sebaiknya adalah pengalaman organisasi-organisasi lain yang telah menjalankan konsep serupa dengan sukses. Jennifer menghubungi beberapa perusahaan di sekitarnya yang telah menjalankan jadwal kerja fleksibel selama beberapa tahun dan memperoleh data yang sangat banyak tentang keuntungan yang mereka raih darinya. Ia juga mencari tahu persoalan-persoalan apa yang dihadapi serta bagaimana mereka mengatasinya. Dengan mempelajari hal-hal yang negatif dan positif, ia siap untuk menanggapi keberatan yang mungkin diajukan oleh bosnya dan menyusun argumen untuk menjawab keberatan tersebut.

Menyesuaikan Rencana Kita dengan Apa yang Diinginkan

Fakta saja jarang menghasilkan penjualan. Tenaga penjual harus mampu menunjukkan bagaimana fakta-fakta itu menerjemah ke dalam keuntungan atau manfaat bagi pembeli. Ketika menyiapkan diri untuk menjual suatu gagasan, buat daftar setiap fakta yang membuat gagasan Anda layak di sebuah kolom dan di kolom lain, identifikasi keuntungan yang ditawarkannya kepada pembeli.

Untuk konsep jam kerja fleksibel yang diinginkan Jennifer:

Yang Diinginkan.

- Menghemat 2.300 dolar per bulan.
- Mengurangi *turnover* staf.
- Meningkatkan produktivitas.

Yang Ditawarkan

- Mengurangi keterlambatan sebanyak 80%.
- Meningkatkan semangat kerja.
- Menarik karyawan yang lebih berkualitas.

Dengan menunjukkan bagaimana gagasan yang kita jual akan memenuhi apa yang diinginkan pembeli, presentasi kita akan tersampaikan secara positif dan persuasif. Tidak ada orang yang ingin "dijual". Setiap orang ingin merasa bahwa mereka telah membeli hal yang diinginkannya. Dengan mempresentasikan gagasan yang selaras dengan apa yang diinginkan orang lain, ada kemungkinan gagasan kita akan menjadi lebih besar.

Kini, kita siap untuk memberikan presentasi dan menjual konsep kita kepada bos.

Melakukan Penjualan

Mari kita lihat bagaimana Jennifer memperkenalkan ulang gagasan jam kerja fleksibelnya kepada bosnya, walaupun setahun sebelumnya, bosnya itu pernah menolak gagasan tersebut. Untuk melakukannya, Jennifer mempersiapkan caranya dengan cermat. ia mempelajari konsep jam kerja fleksibel sebanyak mungkin, melakukan investigasi terhadap pengalaman perusahaan-perusahaan lain yang telah sukses menjalankan program tersebut, serta mengidentifikasi kelebihan utamanya. Ia juga menganalisis apa yang paling diinginkan bosnya bagi perusahaan, Motif Pembelian Utama (MMU)-nya. Sekarang, Jennifer siap untuk memberikan presentasi di hadapan bosnya.

Tenaga penjual sering kali mengawali diskusi suatu prospek dengan mengomentari dekorasi kantor atau lukisan di dinding atau benda-benda lain yang terlihat. Ketika berhadapan dengan seseorang yang dengannya kita bekerja, cara terbaik untuk memulai adalah dengan sesuatu yang sungguh-sungguh menarik orang itu. Jika orang tersebut "seseorang yang 100% fokus pada masalah bisnis", langsung mulailah dengan bisnis tersebut. “Doug, aku sadar betapa Anda sangat peduli mengenai bagaimana meningkatkan produktivitas. Salah satu penyebabnya adalah, seperti Anda ketahui, kita kesulitan dalam merekrut tenaga administratif yang bagus. Jika ada sebuah cara untuk menarik orang-orang yang terampil di bidang itu, Anda tentu ingin tahu mengenai hal itu, bukan?”

Satu-satunya respons Doug adalah “ya”. Jennifer telah menyampaikan keuntungan utama dari konsepnya dan berhasil menarik perhatian Doug. Kini, ia mesti menindaklanjutinya untuk menentukan ketertarikan Doug yang spesifik.

Mengajukan Pertanyaan dan Mendengarkan Jawaban

Jennifer mungkin sudah tahu apa yang menarik Doug dari pengalamannya bekerja dengannya, tetapi ia mesti tetap siap untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik mengenai tujuan bosnya tersebut. Apabila kita berhadapan dengan seseorang yang tidak kita kenal dengan baik, bagian dari presentasi ini bisa jadi merupakan yang terpenting. Hal yang esensial untuk menyingkap apa yang paling penting bagi eksekutif ini adalah MMU-nya. Bisa jadi kita mendapati bahwa perhatian utama seseorang adalah keefektifan biaya, sementara yang lain lebih tertarik pada bagaimana produk atau praktik baru akan memengaruhi citranya.

Banyak orang yang ingin segera bisa "menjual" gagasannya sehingga mereka tidak secara sungguh-sungguh mendengarkan apa yang diinginkan "pembeli". Beberapa tenaga penjual mengasumsikan bahwa karena harga produknya lebih rendah daripada harga produk kompetitor, mereka dapat menekankan soal penghematan yang bisa dilakukan, sehingga tidak mendengarkan keinginan prospek terkait kualitas. Jangan mengandaikan bahwa ketertarikan "pembeli" sama dengan ketertarikan kita. Dengarkan dengan cermat jawaban-jawaban atas berbagai pertanyaan kita dan bersiaplah untuk mendengar hal-hal kecil yang dapat membawa kita kepada apa yang benar-benar menarik bagi pihak lain.

Mempresentasikan Bukti

Dalam persiapan, kita perlu memiliki bukti dalam jumlah yang sangat banyak untuk mendukung gagasan-gagasan yang ingin kita jual. Begitu tahu apa yang benar-benar diinginkan oleh eksekutif yang kita harus menjual konsep itu, kita dapat menyusun dan menyesuaikan bukti tersebut dengan keinginan orang itu. Jennifer mengetahui bahwa

bosnya, Doug, adalah seorang pragmatis. Ia tidak menyukai teori-teori yang kabur, tetapi terkesan oleh fakta dan angka. Ia juga tahu bahwa Doug mengukur semua proyek berdasarkan keefektifan biaya. Untuk menjual konsep jam kerja yang fleksibel kepadanya, Jennifer harus siap menunjukkan kepadanya bagaimana konsep ini sudah berhasil di perusahaan-perusahaan lain, berapakah biayanya, dan bagaimana ia akan menguntungkan.

"Doug, aku sudah berdiskusi dengan Hilary Hendricks, manajer sumber daya manusia Fitrite Shoes. Mereka mulai menjalankan jam kerja yang fleksibel sejak tiga tahun lalu. Hilary menyatakan bahwa jam kerja fleksibel menekan tingkat keterlambatan sebanyak 80%, memangkas biaya yang mereka keluarkan sebanyak 2.300 dolar per bulan. Selain itu, dengan menarik lebih banyak orang yang lebih menyukai jam kerja yang fleksibel, mereka mampu merekrut karyawan administratif berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover* secara signifikan."

Bagaimanakah bukti tersebut dipresentasikan? Jika kita mengenal orang yang kepadanya ingin menjual konsep itu—dan dalam kebanyakan kasus, orang tersebut adalah bos kita sendiri atau eksekutif lain di perusahaan kita—kita semestinya tahu bagaimana mereka akan menerima informasi dari kita. Beberapa orang mungkin lebih mudah diyakinkan dengan bagan, grafis, dan diagram; sementara yang lain oleh argumen atau contoh yang solid. Dengan memakai format yang memiliki kemungkinan paling besar untuk membuat audiens terkesan, kita akan memiliki peluang yang lebih besar pula untuk membuat penjualan.

Menghadapi Keberatan

Tenaga penjual menyukai keberatan. Hal itu membantu mereka menentukan apa yang benar-benar diinginkan oleh prospek serta memampukan mereka untuk menanggapinya sekaligus menaikan peluang mereka untuk membuat penjualan. Tenaga penjual yang baik mengantisipasi keberatan-keberatan apa saja yang mungkin akan timbul dan siap untuk menanggapinya. Kita semestinya mengetahui keberatan-keberatan yang mungkin akan muncul dari bos kita menyangkut konsep yang sedang kita jual serta siap untuk menanganinya.

Doug menolak konsep jam kerja yang fleksibel setahun lampau karena merasa konsep ini akan mengganggu produksi. "Jika semua orang datang pada waktu yang berbeda-beda, bagaimana kita dapat mengoordinasi produksi? Bagaimana bila atasan membutuhkan informasi yang amat penting dari seorang karyawan yang sudah pulang atau belum masuk?" Jennifer telah siap untuk menunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan yang sudah dirisetnya menangani masalah ini dan hasil yang dicapainya.

Menutup Penjualan

Ada beberapa pendekatan atau cara untuk menutup penjualan. Mungkin, cara yang paling tepat untuk menjual gagasan kepada eksekutif di perusahaan kita adalah dengan meminta eksekutif tersebut untuk membantu mengevaluasi konsep kita. Buatlah dua kolom di atas sehelai kertas. Beri tajuk di kolom pertama: "Negatif" dan kolom yang lain "Positif". Masukkan keberatan-keberatan utama yang telah dikemukakan pada kolom "Negatif" dan argumen yang sebaliknya di kolom "Positif". Tambahkan ke kolom "Positif" semua keuntungan tambahan yang telah didiskusikan. Jika pekerjaan rumah sudah

dikerjakan, kita semestinya memiliki lebih banyak hal yang positif daripada yang negatif. Setelah itu, sampaikan: "Mari kita lihat alasan-alasan yang membuatmu masih ragu-ragu untuk menerima gagasan ini dan mempertimbangkan bobotnya di hadapan alasan-alasan yang mendorongmu untuk menerimanya. Menurut pendapatmu, sisi mana yang punya bobot lebih berat?" Jawabannya haruslah sisi yang positif.

Begitu mendapat penegasan bahwa konsep kita masuk akal dan bisa dijalankan, katakan, "Karena kini Anda sepakat bahwa gagasan ini baik, aku ingin membahas bagaimana gagasan ini dapat diimplementasikan." Apabila konsep tersebut harus diteruskan oleh bos kita kepada eksekutif lain sebelum bisa diadopsi, sampaikan bahwa kita akan dengan senang hati membantunya mempersiapkan presentasi tersebut.

Dengan persiapan yang cermat dan mengikuti cara-cara yang digunakan oleh tenaga-tenaga penjual yang sukses, kita dapat mempresentasikan serta menjual berbagai gagasan kita pada bos dan merasakan kegembiraan karena melihat konsep-konsep kita diterima dan dijalankan.

Kesimpulan

- Jika ingin dihormati orang lain, kita harus bersikap sopan, santun, dan bisa dipercaya.
- Apabila berkepala batu dan hanya memikirkan kepentingan sendiri, kita tidak akan memperoleh rasa hormat.
- Hadapi orang yang sensitif dengan cara membesarkan hati dan memberi mereka keyakinan diri.
- Jangan menuruti kemauan orang yang sedang meledak amarahnya. Tetaplah tenang dan ketika amarah itu sudah reda, beri tahu orang tersebut bahwa perilaku semacam itu tidak bisa diterima.

- Orang negatif perlu diakui keberadaannya dan diberi ruang untuk mengekspresikan dirinya sendiri. Beri tahu bahwa kita mendengar mereka dan akan melakukan yang terbaik untuk menangani keprihatinannya.
- Jika orang di sekitar kita kritis, ucapkan terima kasih atas masukan mereka dengan santun. Mereka akan kehilangan minat untuk mengkritik kita.
- Jika bos sangat kritis, kita harus berusaha sebisa mungkin untuk menjaga relasi yang baik. Terserah kita bagaimana melakukan yang terbaik, walaupun kadang terasa tidak sejalan dengan suara hati, kita mesti selalu berbicara yang baik-baik mengenai atasan.
- Sampaikan ketidaksepahaman dengan santun. Kita dapat memiliki pendapat yang berbeda dari orang lain, tetapi tetap menunjukkan rasa hormat kepadanya.
- Jika ingin memengaruhi orang lain, kita harus memenangkan rasa hormatnya terlebih dulu. Pelajarilah kembali pedoman-pedoman yang sudah dibahas di bagian awal dari langkah ini.
- Menjual gagasan tidak jauh berbeda dari menjual produk atau jasa. Dengan mengikuti cara-cara yang dipakai oleh tenaga penjual yang sukses, kita dapat meyakinkan orang untuk menerima konsep kita.
- Kita mesti tahu sebanyak mungkin mengenai gagasan yang ingin dijual.
- Evaluasilah keuntungan atau manfaat dari gagasan yang Anda "jual" kepada pembeli. Pastikan untuk menyampaikan keuntungan tersebut dalam presentasi penjualan Anda. Jangan mengandaikan bahwa kepentingan orang lain sama dengan kepentingan kita. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang bagus dan dengarkan dengan saksama jawaban mereka. Tenaga penjual yang baik

selalu memiliki bukti untuk mendukung poin-poin mereka. Dalam menjual gagasan, bukti yang terbaik adalah pengalaman organisasi-organisasi lain yang telah menjalankan konsep tersebut dengan sukses.

- Dalam tahap persiapan, kita perlu memiliki banyak bukti untuk mendukung gagasan yang ingin dijual. Begitu kita tahu apa yang sungguh-sungguh diinginkan oleh eksekutif kepada mereka yang ingin membeli konsep kita, kita dapat menyesuaikan bukti tersebut dengan keinginan orang itu.

Langkah 7

Mengatasi Kekhawatiran dan Ketakutan

Apa pun jenisnya, kekhawatiran atau ketakutan itu fatal bagi konsentrasi mental dan membunuh kemampuan kreatif. Seorang itu ilmuwan, seniman, penemu atau raja bisnis, tidak akan mampu berkonsentrasi bila dipenuhi oleh rasa takut, khawatir, atau cemas.

Ketika keseluruhan organisme mental bervibrasi dengan emosi-emosi yang mengganggu, efiensi menjadi mustahil. Hal-hal yang melemahkan dan membuat kita menua secara dini, yang merampas sukacita kita, bukanlah hal-hal yang benar-benar terjadi.

Kesuksesan dan kebahagiaan tergantung pada bagaimana kita menjaga diri sendiri pada kondisi untuk dapat memanfaatkan energi kita sebaik-baiknya. Kita harus senantiasa mencamkan di dalam benak kita bahwa ketakutan adalah musuh dari kesuksesan dan kebahagiaan itu sendiri. Kita harus memutus kebiasaan mengharapkan bencana yang mungkin tidak akan pernah datang. Kecemasan dan kekhawatiran tidak hanya merampas kedamaian pikiran dan kekuatan serta kemampuan untuk melakukan pekerjaan kita, tetapi juga masa-masa hidup kita yang berharga.

Bekerja tidak membunuh seorang pun, tetapi ketakutan membunuh banyak sekali. Melakukan pekerjaan tidak melukai kita separah rasa ngeri melakukannya—tidak hanya mengerjakannya secara mental lagi dan lagi, tetapi mengantisipasi sesuatu yang tidak menyenangkan dalam tindakan melakukan itu.

Seberapa sering kita terbangun pada tengah malam dengan keringat dingin karena mengkhawatirkan persoalan yang mesti dihadapi keesokan harinya atau bahkan jauh di masa depan? Berapa sering pikiran kita melompat ke suatu masalah yang membuat kita sangat khawatir saat sedang melakukan aktivitas yang menggembirakan?

Setiap orang pernah merasakan serbuan rasa cemas yang menghantamnya lagi dan lagi. Namun, jika kita menengok ulang beberapa minggu atau bulan setelah masalah-masalah yang sangat dikhawatirkan itu, kita sering kali mendapati bahwa persoalan yang telah membuat terbangun dari tidur nyenyak atau mengubah sukacita menjadi kekhawatiran tidak pernah mewujud atau, jika tumbuh, memunculkan rasa cemas yang tak berarti daripada yang kita perkirakan.

Tidak ada masalah yang bisa diselesaikan oleh rasa khawatir. Jika energi yang dipakai untuk merasa khawatir (dan kekhawatiran merupakan pemakai energi yang boros) disalurkan pada cara-cara konstruktif untuk menyelesaikan kegelisahan kita alih-alih merenunginya, kita akan mampu mengatasi rasa takut dan ragu-ragu kita dan menjadi orang yang lebih sehat dan bahagia.

Orang yang paling bahagia tidak selalu berarti bahwa ia memiliki segalanya yang terbaik; mereka adalah orang yang mengupayakan yang terbaik dari apa pun yang muncul dalam kehidupannya. Masa depan yang paling gemilang senantiasa didasarkan pada masa lalu yang terlupakan; kita tidak dapat melangkah maju di dalam kehidupan sampai kita melepaskan berbagai kegagalan dan sakit hati di masa lalu.

Hidup dalam Kompartemen Kedap Hari

Di dalam bukunya, *How to Stop Worrying and Start Living*, Dale Carnegie mengutip komentar Dr. William Osler, salah seorang dokter bedah dan filsuf terkemuka pada awal abad ke-21, dari sebuah ceramah yang diberikannya kepada para mahasiswa di Yale University.

Dr. Osler mencatat bahwa di kapal laut yang besar, kapten memiliki kekuasaan untuk menyegel kompartemen-kompartemen kapal jika dirasa membahayakan keseluruhan kapal. Ia kemudian menyatakan:

Sekarang, masing-masing dari Anda adalah organisasi yang jauh lebih menakjubkan daripada kapal laut besar, dan berlayar dalam pelayaran yang lebih panjang. Saya ingin menekankan agar Anda belajar untuk mengontrol mesin dan hidup dengan kompartemen kedap hari sebagai cara yang paling baik untuk memastikan pelayaran yang aman. Naiklah ke atas jembatan dan perhatikan bila setidak-tidaknya sekat kedap airnya berfungsi baik. Sentuhlah tombol dan dengar, di setiap level dalam kehidupan Anda, pintu besi menutup masa lalu—hari-hari kemarin yang sudah tiada. Sentuh tombol yang lain dan tutuplah dengan tirai besi, masa depan serapat masa lalu. ... Masa depan itu sekarang ... tidak ada besok. Energi yang terbuang, tekanan mental, kecemasan batin, membuntuti langkah-langkah seseorang yang cemas akan masa depan. ... Tutup rapat-rapat sekat bagian depan dan bagian belakang, dan bersiaplah untuk mengembangkan kebiasaan hidup kompartemen kedap hari.

Dr. Osler tidak bermaksud untuk mengatakan bahwa kita tidak perlu berusaha mempersiapkan diri demi hari esok. Namun, lebih jauh ia mengatakan bahwa cara terbaik untuk mempersiapkan hari esok adalah dengan memusatkan segenap kecerdasan kita, serta seluruh antusiasme kita, untuk melakukan pekerjaan hari ini secara

luar biasa. Itulah cara yang paling baik untuk mempersiapkan masa depan.

Untuk membantu kita menutup pintu besi terhadap masa lalu dan masa depan, Dale Carnegie menyarankan untuk mengajukan berbagai pertanyaan berikut kepada diri sendiri serta menuliskan jawaban-jawabannya:

- Apakah saya cenderung meninggalkan kehidupan saat ini untuk mengkhawatirkan masa depan, atau untuk mendambakan suatu "taman bunga yang ajaib di ujung cakrawala"?
- Apakah kadang saya meracuni masa kini dengan menyesali hal-hal yang sudah terjadi di masa lampau—yang sudah selesai dan tidak mungkin kembali lagi?
- Apakah saya bangun di pagi hari dengan tekad untuk "merengkuh hari"—untuk mengisi waktu sepanjang 24 jam penuh dengan sebaik mungkin?
- Dapatkah saya meraih lebih banyak lagi kehidupan dengan cara "hidup di kompartemen yang kedap hari"?
- Kapan saya akan mulai melakukan hal ini? Minggu depan? ... Besok? ... Hari ini?

Masa lalu sudah selesai; kita tidak dapat mengubahnya; masa depan tidak diketahui, tetapi hari ini adalah anugerah—itulah mengapa kita menyebutnya present (hadiah).

— Anonim

Dua Belas Cara untuk Meminimalkan Kekhawatiran

Mudah untuk memberi tahu seseorang agar berhenti khawatir, tetapi benar-benar melakukannya adalah persoalan lain. Berikut adalah beberapa cara yang bisa membantu.

1. Membuat keputusan

Ketika dihadapkan pada persoalan yang membuat Anda cemas, jangan membiarkannya menghantui pikiran tanpa henti. Hadapilah sekali saja dan buatlah keputusan.

Setelah membuat keputusan, berteguhlah padanya. Hal itu tidak mesti selalu benar, tetapi tindakan positif apa pun biasanya lebih baik daripada tidak bertindak sama sekali.

2. Memutuskan di mana pemikiran berhenti dan kekhawatiran bermula.

Ingat, merasa khawatir tidak sama dengan berpikir. Pikiran yang jelas itu konstruktif. Kekhawatiran itu destruktif.

3. Jika ada sesuatu yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah yang menghantui kita, lakukanlah.

Kita harus mengambil semua langkah yang mungkin bisa mengatasi masalah kita, sehingga masalah itu tidak lagi membuat kita khawatir. Beberapa anggota Senior Citizens' Center di New York khawatir bahwa mereka akan dirampok dalam perjalanannya menuju dan dari pusat kegiatan mereka. Ketakutan yang terus dirasakan itu membuat banyak dari antara mereka bertahan di kamarnya yang sunyi sementara yang lain datang ke tempat kegiatan mereka dengan penuh kecemasan. Salah seorang dari mereka menyadari bahwa kekhawatiran ini sangat mengganggu, dan tidak seorang pun tergerak untuk melakukan sesuatu guna mengatasinya—sehingga kekhawatiran pun semakin terpupuk.

Orang ini lalu mengubah pemikirannya dari sekadar merenungi nasib kepada tindakan. Hasilnya—pengaturan ketika beberapa dari antara mereka akan berjalan bersama-sama melewati "daerah yang rawan" pada waktu yang disepakati bersama. Pikiran yang konstruktif alih-alih rasa khawatir yang destruktif mampu menyelesaikan masalah.

4. Memikirkan urusan kita sendiri.

Banyak dari antara kita menciptakan masalah bagi diri sendiri dengan terlalu sering mencampuri urusan orang lain. Kita melakukan itu karena entah bagaimana kita telah meyakinkan diri sendiri bahwa cara kita adalah cara yang paling baik dan mereka yang tidak sejalan dengan pemikiran kita harus dikritik dan disetir ke arah yang benar—arah kita. Jika memikirkan urusan kita sendiri dan memberi nasihat hanya ketika diminta, akan ada lebih sedikit hal untuk kita khawatirkan.

5. Jangan menggerundel.

"Merenungi" mungkin berbeda dari "mencemaskan", namun kedua-nya sama-sama merupakan kebiasaan mental yang membuang masa dan repetitif yang tidak semestinya kita lakukan. Kita mungkin tergoda untuk merenungi berbagai peristiwa yang diyakini merugikan atau membahayakan diri kita. Namun, jika kita ingin melangkah ke depan, mengolah seni mengampuni dan melupakan adalah hal yang esensial. Hidup itu terlalu singkat untuk dihabiskan pada masalah-masalah sepele semacam itu. Lupakan, maafkan, dan melangkahlah ke depan.

6. Percaya pada diri sendiri.

Kita sering khawatir bahwa pencapaian kita tidak memperoleh peng-akuan. Bos atau sejawat kita jarang atau tidak pernah memuji kita. Kita harus menyadari bahwa ada banyak orang yang jarang memuji

orang lain tanpa motif egois. Mereka dengan cepat mengkritik kita, tetapi mengabaikan apa yang kita capai. Kita pun terlalu menganggap penting bagaimana orang lain memandang kita. JIka percaya pada kemampuan dan kekuatan sendiri, kita tidak akan terlalu mengkhawatirkan bagaimana orang lain bersikap terhadap kita.

> *Kita mungkin tidak akan khawatir tentang apa yang orang lain pikirkan mengenai kita seandainya saja kita menyadari betapa jarangnya mereka memikirkan kita.*
>
> — Olin Miller, humoris Amerika

7. Membuang rasa iri.

Kita semua pernah mengalami bagaimana rasa iri dapat merusak kedamaian batin. Kita mungkin bekerja lebih keras daripada rekan sejawat di kantor, tetapi merekalah yang memperoleh kenaikan jabatan, sedangkan kita tidak. Bisnis kita sekadar mampu impas, sementara kompetitor kita sukses besar. Kita iri kepada tetangga karena ia memiliki mobil baru yang lebih mahal. Rasa iri tidak akan pernah menyelesaikan masalah kita, tetapi justru akan menyeret kita pada rasa khawatir dan tidak aman. Kita mesti belajar untuk menerima apa yang kita miliki dan bekerja keras untuk memperbaikinya dengan pikiran yang bebas dari rasa iri terhadap orang lain.

8. Menyambut perubahan.

Perubahan itu tak terelakkan. Tidak ada kemajuan tanpa perubahan. Namun, banyak dari kita takut akan perubahan. Perubahan memaksa kita keluar dari zona kenyamanan. Jika perubahan terjadi pada kita, alih-alih mencemaskan bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi kita secara negatif, berfokuslah pada bagaimana ia dapat membuat hal-hal lebih baik.

Jack tidak dapat tidur. Ia merasa sangat khawatir. Dalam seminggu, bos baru akan ambil posisi. Seorang yang asing. Ia bisa bekerja sama dengan sangat baik dengan bos lamanya, tetapi ketika bos tersebut pensiun, alih-alih menunjuk salah seorang yang sudah lama bekerja di perusahaan untuk menduduki jabatan yang ditinggalkannya, per–usahaan malah merekrut seorang dari luar. "Mungkin, orang baru ini akan sangat keras; mungkin, ia tidak akan menyukaiku," pikirnya. Beberapa hari setelahnya, ia gugup di tempat kerja dan sulit tidur dengan nyenyak. Ia melihat bahwa teman dan rekan sejawatnya, Tony, tampak tidak khawatir, sehingga ia bertanya kepadanya: "Tony, apakah kamu tidak khawatir dengan bos baru?"

Tony menggelengkan kepalanya. "Tentu saja, aku memperhatikan hal itu. Ia bisa membuat perubahan besar di sini. Namun, aku tidak khawatir. Apa *sih* hal terburuk yang bisa terjadi? Hal yang terburuk adalah bahwa ia dapat memecatku. Namun, aku punya keterampilan yang bernilai, dan jika ia memecatku, aku hanya perlu mencari pekerjaan lain. Tidak ada alasan nyata ia akan memecatku. Kerjaku bagus dan aku akan terus melakukan yang seperti itu. Jika ia membuat perubahan, aku akan menyesuaikan diri dengannya—dan jika aku tak bisa, ada pekerjaan lain bagiku. Jadi, kenapa khawatir?"

Jack melihat sikap Tony ini logis dan mengadopsi perspektifnya. Ia pun dapat kembali bekerja tanpa rasa khawatir dan dapat tidur nyenyak. Tentu saja, ia akan tetap memperhatikan keadaan dengan cermat, tetapi alih-alih membayang-bayangkan semua hal yang bisa tidak berjalan dengan baik, ia berfokus pada kemampuannya untuk menyesuaikan dirinya dengan keadaan.

Harap dicamkan bahwa perubahan tidak terbatas pada apa yang orang lain "timpakan" atas kita. Kita harus selalu belajar bagaimana melakukan berbagai hal serta mencari cara-cara untuk melakukannya

dengan lebih efektif. Mendorong perubahan mengandung risiko di dalamnya. Perubahan boleh saja gagal, tetapi orang yang percaya diri akan belajar untuk menerima risiko dan mereka cukup kuat untuk tidak khawatir tentang kekalahan yang kadang memang terjadi dan terus melangkah maju.

9. Belajar untuk menerima yang tak terelakkan.

Setelah 22 tahun bekerja di perusahaannya, Elizabeth menantikan untuk bisa pensiun delapan tahun lagi. Ketika perusahaan tersebut mengumumkan penutupan operasi, Elizabeth tidak percaya. Semua rencananya berdasarkan pada keamanan yang diharapkannya muncul dari pekerjaannya.

Elizabeth menangis setiap malam sebelum tidur. Ia selalu membanggakan diri sebagai seorang yang mandiri, namun kini menjadi tergantung pada anak-anaknya. Dalam kurun waktu beberapa minggu saja, ia berubah dari seorang yang penuh percaya diri dan ceria menjadi seorang yang gugupan dan menderita sakit kepala sebelah serta gangguan pencernaan yang konstan. Dokternya menyadari bahwa pengobatan bukanlah terapi yang dibutuhkannya. Dia menyarankan Elizabeth untuk merenungkan 'Doa Kedamaian' yang digubah oleh Rheinhold Niebuhr:

Ya Tuhan, anugerahkanlah kepadaku kedamaian untuk menerima hal-hal yang tidak dapat aku ubah; keberanian untuk mengubah hal-hal yang dapat kuubah; dan kebijaksanaan untuk mengetahui perbedaannya.

Pada akhirnya, Elizabeth mampu membedakan apa yang dapat diubah (sikapnya) dari apa yang tidak dapat (penutupan perusahaan). Dengan dukungan keluarga dan teman-temannya, ia menerima yang

tak terelakkan dan memulai usahanya untuk mencari pekerjaan baru serta mengambil langkah-langkah positif menuju fase kehidupannya selanjutnya yang baru dan menggairahkan.

10. Tidak perlu tergoda untuk melakukan hal-hal yang terlampau sulit.

Kita sering mengambil lebih banyak tanggung jawab daripada yang mampu kita pikul. Kita ingin orang lain mengagumi kita sehingga menerima lebih daripada yang bisa kita tangani. Kita harus sadar akan keterbatasan-keterbatasan kita. Ketika diminta untuk melakukan tugas tertentu saat sudah berbeban lebih, kita mestinya menolaknya secara diplomatis.

11. Membuat pikiran kita terus sibuk.

Ketika pikiran kita tidak sibuk oleh pemikiran-pemikiran yang positif, kita memenuhinya dengan kekhawatiran—sering kali tentang berbagai hal yang remeh-temeh bahkan yang tidak mungkin terjadi. Kita harus menyibukkan pikiran dengan hal-hal yang positif dan bernilai. Membaca buku-buku inspiratif, mendengarkan musik yang bagus, bermeditasi atau berkonsentrasi pada proyek komunitas yang bernilai, melakukan hobi yang menyenangkan, atau sekadar mensyukuri sukacita dan berkat-berkat yang kita terima dalam hidup ini mampu menyingkirkan berbagai pemikiran yang dipenuhi oleh kekhawatiran.

12. Jangan menunda-nunda.

Dalam setiap pekerjaan dan di sebagian besar aspek kehidupan, kita sering harus melakukan hal-hal yang tidak disukai. Banyak dari antara kita memiliki kecenderungan untuk menunda tugas-tugas yang kurang menyenangkan dan melakukan hal-hal yang disukai. Jika kita melakukan hal yang disukai terlebih dulu, akhirnya kita harus me–

lakukan apa yang tidak kita sukai. Ini melelahkan. Jika kita mampu menyelesaikan aktivitas-aktivitas yang sulit lebih dulu, kita dapat melakukan hal-hal yang menyenangkan dengan hati ringan.

13. Belajar dari kesalahan kita.

Kita semua melakukan kesalahan. Seperti sudah disinggung di atas, kita harus berani mengambil risiko jika ingin maju, dan bagian yang integral dari risiko apa pun adalah kemungkinan untuk gagal. Orang yang sukses mengambil risiko dengan setiap keputusan yang mereka buat. Risiko tidak pernah dapat ditiadakan, tetapi risiko dapat diminimalkan dengan analisis dan perencanaan yang cermat. Tanpa kesusahan, tidak ada pencapaian.

Ketika dihadapkan pada kegagalan, alih-alih mengkhawatirkan dan terus merenunginya, kita harus mencari tahu dengan saksama kenapa kita gagal dan mengambil berbagai langkah untuk memperbaikinya, jika mungkin. Penting bagi kita untuk mencari solusi-solusi alternatif dan menganalisis apa yang menyebabkan persoalan-persoalan itu sehingga kita tidak akan membuat kesalahan yang sama di masa yang akan datang.

> *Ketika dihadapkan pada suatu masalah, pertama-tama bertanyalah pada diri sendiri: Apakah yang terburuk yang bisa terjadi? Kemudian, siapkan diri untuk menerimanya. Setelah itu, melangkahlah untuk memperbaiki dari yang terburuk tersebut.*
>
> — Dale Carnegie

Menggunakan Hukum Rata-Rata

Mike keluar dari kampus, dan memutuskan untuk berkeliling Amerika Serikat dengan cara menumpang kendaraan. Ibunya panik. Ia begadang sepanjang malam, khawatir akan apa yang terjadi kepada

anaknya itu. Ia bisa saja dibunuh, diculik, jatuh ke selokan, ditangkap polisi, jatuh sakit, berteman dengan orang jahat, dan semacamnya. Selama berminggu-minggu, ibu Mike tidak dapat tidur, tidak bisa makan, dan tidak mampu menikmati sedikit pun kehidupannya. Satu-satunya yang dirasakannya adalah khawatir.

Ia mencari nasihat dari seorang teman lama, yang mengingatkannya bahwa ada ribuan anak muda lain yang melakukan hal yang sama. Berapa banyak dari antara mereka yang memang mengalami kemalangan? Temannya tersebut menyarankannya untuk melakukan riset, dan pada kenyataannya, ia menemukan bahwa hanya segelintir dari anak muda ini yang menghadapi bahaya. Hukum rata-rata jauh lebih condong kepada mereka yang kembali tanpa menghadapi masalah. Begitu ibu Mike menerima hal ini, pikirannya menjadi santai, ia berhenti khawatir dan kehidupannya kembali normal. Tentu saja, ia masih memiliki pemikiran-pemikiran yang menakutkan dari waktu ke waktu, tetapi pemikiran tersebut tidak lagi mendominasi kehidupannya.

Pada waktunya, anaknya pulang dan kembali ke kampus. Seandainya ibu Mike tidak mampu menempatkan masalah ini pada perspektifnya yang tepat, kesehatan dan keseimbangan personalnya bisa jadi terganggu.

> *Kamu mungkin tidak dapat mengontrol semua peristiwa yang terjadi padamu, tetapi kamu bisa memutuskan untuk tidak terganggu olehnya.*
>
> — Maya Angelou, pujangga Amerika

Jangan Menyerah pada Kekalahan

Sebuah ciri yang penting dari orang yang sukses bukanlah bahwa mereka selalu berhasil, tetapi alih-alih khawatir akan kemampuan mereka, orang tersebut merespons kegagalan atau hambatan dengan bangkit kembali dan melipatgandakan usaha mereka. Mereka ulet, sebuah kualitas dari orang dengan kecerdasan emosional tinggi yang mampu mengontrol tekanan dan kekhawatiran.

Kemampuan untuk bertahan adalah karakteristik dari semua orang yang telah mencapai sesuatu yang besar; mereka bisa jadi memiliki kekurangan dalam hal-hal tertentu, mempunyai banyak kelemahan atau keanehan, tetapi mereka tidak gampang menyerah.

Kesuksesan tidak diraih dalam semalam. Steve Jobs dan Steve Wozniak mengalami kegagalan demi kegagalan sebelum mereka menciptakan komputer Apple yang sukses. Tentu saja, mereka merasa khawatir bahwa mereka tidak akan pernah meraih kesuksesan, tetapi mereka menyingkirkan kekhawatiran tersebut dan berfokus pada bagaimana mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapinya.

Jangan pernah menyerah. Ada peluang dan perubahan, Me–
nolong yang tetap berharap, meski seratus berbanding satu;
Melalui kekacauan, Kebijaksanaan yang Agung mengaruniakan
Keberhasilan, tetapi tetaplah bertahan
Jangan pernah menyerah; sebab yang terbijak adalah yang ter–
berani,
Menyadari bahwa Takdir menyatukan piala,
Dan dari semua kata bijak, yang terbaik, dan tertua, adalah
semboyan lugas "Jangan pernah menyerah!"
— Oliver Wendell Holmes, pujangga dan filsuf Amerika

Alih-alih khawatir mengenai ketidakmampuan mencapai kesuk–sesan, kita harus meneruskan upaya-upaya dengan optimisme. Pemilik sebuah pertambangan di Colorado menggali suatu terowongan sejauh satu mil di bawah tanah yang dipikirnya mengandung emas, menghabiskan seratus juta dolar untuk usaha itu, dan dalam waktu satu setengah tahun tidak berhasil menemukan emas tersebut lalu menyerah. Perusahaan lain menggali terowongan tersebut sepanjang satu yard lebih jauh dan menemukan bijih emas. Demikianlah, emas kehidupan bisa jadi hanya berjarak satu yard dari kita.

Benjamin Franklin adalah contoh dari ketekunan dan keuletan semacam ini. Ketika mengawali bisnis percetakannya di Philadelphia, ia menggabungkan kantor, ruang kerja, dan fasilitas tidurnya di sebuah ruangan kecil. Ia mengetahui bahwa seorang pengusaha percetakan lain di kota telah bertekad untuk menghajar bisnisnya. Franklin mengundang mereka ke ruangannya. Sembari menunjuk sekerat roti yang telah dipotong untuk disantapnya pada malam se–belumnya, ia berkata, "Jika Anda bisa hidup lebih hemat daripada saya, Anda tidak bisa membuat saya kelaparan." Alih-alih khawatir bila bisnis percetakannya dihancurkan, Franklin lebih memilih untuk melakukan apa pun yang perlu untuk sukses.

> *Jika kamu tidak bisa tidur, bangunlah dan lakukanlah sesuatu daripada tetap berbaring sambil khawatir. Kekhawatiranlah yang melemahkanmu, bukan kurang tidurmu.*
>
> — Dale Carnegie

Mengalahkan Rasa Takut

Hal yang jauh lebih serius daripada merasa khawatir adalah hidup dalam keadaan takut. Kekhawatiran merupakan segi kehidupan yang

kadang menyeruak, tetapi ketakutan mendominasi kehidupan banyak dari antara kita.

Ketika sebuah publikasi mewawancarai 2.500 orang, ditemukan bahwa mereka menemukan lebih dari 7.000 ketakutan yang berbeda, dan yang paling sering dialami adalah ketakutan akan kematian, ketakutan hilangnya pekerjaan, ketakutan untuk berbicara di depan umum, ketakutan akan kemiskinan, ketakutan tertular penyakit, ketakutan memiliki cacat turunan yang tersembunyi, ketakutan mengalami penurunan kesehatan, ketakutan terbang, dan banyak ketakutan akan hal-hal yang bersifat takhayul.

Beberapa orang hidup dalam ketakutan yang konstan dan tidak tahu bagaimana mengatasi ketakutan yang terus menghimpit mereka. Rasa ngeri terhadap hal jahat yang ada di depan senantiasa muncul. Kebahagiaan mereka teracuni olehnya sehingga mereka tidak pernah merasakan kenikmatan atau kesenangan dalam apa pun. Ketakutan itu sudah mandarah daging dalam kehidupan dan menghalangi mereka untuk mencapai hasil-hasil yang bernilai.

Sayangnya, beberapa orang nyaris takut akan segalanya. Mereka takut menjalankan bisnis karena tidak mau kehilangan uang mereka. Secara tidak sehat, mereka khawatir mengenai apa yang orang lain pikirkan mengenai mereka. Seluruh hidup mereka dipenuhi oleh rasa takut, rasa takut, dan rasa takut.

Ketika orang tunduk pada rasa takut atau firasat buruk, segala sesuatu yang mereka lakukan dalam pekerjaannya dan dalam aspek-aspek lain kehidupan mereka akan terpengaruh. Ketakutan menghalangi orisinalitas, keberanian, keteguhan hati; rasa takut membunuh individualitas, dan melemahkan semua proses mental. Ketakutan menghambat aksi mental yang sewajarnya, dan membuat kita tidak mampu untuk bertindak dengan bijaksana dalam keadaan darurat,

sebab tidak seorang pun dapat berpikir dengan jelas dan bertindak dengan bijak ketika dilumpuhkan oleh rasa takut. Ketika kita merasa cemas dan kecil hati karena berbagai urusan, ketika kita dipenuhi oleh rasa takut bahwa kita akan gagal, maka kita akan menarik hal yang memang ditakuti itu.

Memprogram Diri Sendiri untuk Mengalahkan Ketakutan

Ketakutan adalah sebuah kebiasaan mental yang dengan mudah dihancurkan oleh kemampuan kita dengan cara mengubah pemikiran. Iman adalah penawar yang sempurna. Sementara ketakutan hanya melihat kegelapan dan bayangan, iman melihat sisi terangnya, matahari di balik awan. Ketakutan membuat tertunduk, dan mengharapkan yang terburuk; iman membuat kita melihat dengan tegak sembari mengharapkan yang terbaik. Ketakutan itu pesimistis; iman optimistis. Ketakutan selalu meramalkan kegagalan; iman meramalkan kesuksesan. Tidak ada ketakutan akan kemiskinan atau kegagalan tatkala pikiran dikuasai oleh iman. Keraguan tidak tahan berada di hadapannya. Iman mengatasi segala kesulitan.

Sungguh, iman di dalam diri dan kemampuan-kemampuan kita sangat penting untuk melenyapkan ketakutan kita. Salah satu bentuk ketakutan yang paling buruk terjadi kala kita merenungi kegagalan. Hal itu membinasakan ambisi kita, membunuh tujuan kita, dan memastikan kegagalan kita.

Sebuah cara untuk mengatasi ketakutan adalah dengan menuliskan semua yang kita anggap akan berubah menjadi hal yang tidak baik, kemudian menyimpan daftar tersebut. Ketika membukanya lagi pada suatu saat di masa yang akan datang, kita akan menyadari betapa kecil saja persentase dari hal-hal yang menakutkan tersebut yang pada akhirnya terwujud.

Kita harus berusaha sekuat tenaga membuang pemikiran-pemikiran yang menakutkan, sebagaimana kita meninggalkan praktik buruk yang membuat menderita. Kita mesti mengisi pikiran dengan keberanian, harapan, dan keyakinan. Kita tidak boleh menunggu sampai pemikiran-pemikiran yang dipenuhi oleh rasa takut berurat akar di pikiran serta imajinasi kita. Ketika dihadapkan pada ketakutan, segeralah ambil penawarnya, maka musuh pun akan melarikan diri. Tidak ada rasa takut yang begitu besar atau mendarah daging di pikiran yang tidak dapat dinetralkan atau sepenuhnya dihapuskan oleh lawannya. Saran-saran sebaliknya akan membunuhnya. Ingat pepatah yang disampaikan Franklin D. Roosevelt: "Satu-satunya hal yang harus kita takuti adalah rasa takut itu sendiri."

Rasa takut adalah penganggu dan pengecut, dan satu-satunya hal yang harus dilakukan untuk menaklukkan rasa takut adalah melupakan bahwa dia ada di sana. Kita dapat melakukannya.

— Dale Carnegie

Dalam usaha untuk mengatasi ketakutan, pertama-tama pahami apa yang kita takuti. Hampir selalu, yang kita takuti adalah sesuatu yang belum terjadi; yang artinya, tidak ada. Persoalan adalah sesuatu yang imajiner yang kita pikirkan, dan yang menakuti kita dengan kemungkinan yang dikandungnya.

Dalam mengatasi berbagai ketakutan kita, ikuti masing-masing sampai pada kesudahan logisnya dan yakinkan diri sendiri bahwa pada saat ini hal-hal yang kita takuti tersebut tidak ada kecuali di dalam imajinasi kita. Sesuatu itu terwujud atau tidak di masa depan, ketakutan kita adalah pemborosan waktu, energi, serta kekuatan fisik dan mental kita.

Sekadar meyakinkan diri sendiri bahwa apa yang kita takuti itu imajiner tidak akan cukup sampai kita melatih pikiran untuk membuang berbagai isyarat dari rasa takut, dan melawan segenap pemikiran yang menuntun ke sana. Ini berarti kewaspadaan yang terus-menerus serta usaha mental untuk tetap sadar. Ketika pikiran-pikiran buruk, atau kekhawatiran, mulai menyeruak dan menunjukkan dirinya, kita tidak boleh larut di dalamnya, dan membiarkan mereka tumbuh besar, tetapi harus mengubah berbagai pemikiran tersebut, dan memfokuskan pikiran kita ke arah yang berlawanan.

Jika ketakutan kita adalah pada kegagalan personal, alih-alih memikirkan betapa kecil dan lemahnya kita, betapa kurang siapnya diri kita untuk tugas besar itu, dan betapa besarnya kemungkinan bahwa kita akan gagal, kita semestinya berpikir betapa kuat dan kompetennya kita, bagaimana kita pernah sukses dalam tugas-tugas serupa, dan bagaimana kita akan mendayagunakan segenap pengalaman masa lalu dan bangkit untuk menghadapi saat ini. Kita kemudian akan melakukan tugas tersebut dengan semangat pemenang, bahkan siap untuk tugas-tugas lain yang lebih menantang. Sikap seperti inilah, baik secara sadar dijalankan maupun tidak, yang akan membawa kita ke tempat yang lebih tinggi.

Prinsip yang sama untuk mengusir ketakutan dengan memunculkan pemikiran yang menggembirakan, penuh harapan, dan penuh keyakinan diri ini dapat diaplikasikan pada semua jenis rasa takut yang setiap hari dan setiap jam mengancam kita. Pada awalnya, tidak akan mudah untuk mengubah arus pemikiran ini, untuk berhenti berkubang pada hal-hal yang menyedihkan dan memilukan. Pertolongan dalam prosesnya sering kali akan bermanfaat. Perubahan kerja yang tiba-tiba kepada sesuatu yang membutuhkan konsentrasi pikiran sering kali akan bekerja seperti saklar.

Rasa takutlah yang membuat kita terus berjuang melawan kesempatan-kesempatan yang mengerikan alih-alih mengatasinya. Rasa takut ini muncul dari keyakinan yang salah mengenai ketidakmampuan kita untuk menangani persoalan, seperti ketakutan bahwa orang tidak akan mampu memenuhi kebutuhannya sendiri, atau kebutuhan keluarganya. Ubahlah ketakutan tersebut menjadi iman dan kita tidak akan gagal.

Pemikiran yang menakutkan, musuh besar umat manusia, dapat dihapuskan dari kebiasaan berpikir—bisa sepenuhnya dihilangkan—tetapi bila kita mau menghadapinya. Seperti dikatakan Emerson, "Lakukan hal yang Anda takuti untuk lakukan dan kematian rasa takut pun pasti terjadi."

Kesimpulan

- Ketika dihadapkan pada permasalahan:
  - Bertanyalah, "Apa *sih* hal terburuk yang mungkin terjadi?"
  - Bersiaplah untuk menerima yang terburuk.
  - Berusahalah untuk melakukan perbaikan, mulai dari yang terburuk.
  - Ingatlah harga gila-gilaan yang harus kita bayarkan karena kekhawatiran bagi kesehatan kita.
  - Untuk mengontrol kekhawatiran, analisislah apa yang menyebabkan rasa khawatir tersebut:
  - Dapatkanlah semua faktanya.
  - Pertimbangkan semua fakta tersebut—kemudian buatlah keputusan.
  - Begitu keputusan dibuat, bertindaklah!

- Tuliskan dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:
  - Apakah permasalahannya?
  - Apakah yang menyebabkan permasalahan tersebut?
  - Apa sajakah kemungkinan solusinya?
  - Manakah solusi yang paling baik?
  - Tidak ada persoalan yang bisa diselesaikan dengan meng–khawatirkannya. Jika energi yang kita gunakan disalurkan kepada cara-cara yang konstruktif guna menyelesaikan per–masalahan alih-alih merenunginya, kita dapat mengatasi ke–takutan dan kecemasan serta menjadi orang yang lebih sehat dan bahagia.

- Yang terbaik bagi kita adalah berfokus pada masa kini, alih-alih merenungi masa lalu atau mencemaskan masa depan. Hiduplah dalam kompartemen kedap hari yang membuat pikiran kita terfokus pada apa yang terjadi saat ini.
- Cara-cara untuk meminimalkan kekhawatiran:
  - Jangan terlalu sering mengubah keputusan. Ambillah kepu–tusan terbaik yang bisa kita buat, dan bertekunlah padanya.
  - Putuskan di mana pemikiran konstruktif berakhir dan ke–khawatiran bermula.
  - Jika ada sesuatu yang dapat kita lakukan untuk memecahkan persoalan yang menghimpit kita, lakukanlah.
  - Pikirkan urusan kita sendiri. Kita mungkin berpikir bahwa kita mempunyai jawaban untuk orang lain, tetapi tidak per–lu mengontrol bagaimana orang lain menangani urusan mereka.

- Tidak perlu menggerundel.
- Percayalah pada diri sendiri dan kemampuan kita sendiri untuk menangani berbagai isu yang muncul.
- Buanglah rasa iri.
- Jangan takut akan perubahan, tetapi lihatlah perubahan sebagai kesempatan yang bagus untuk bertumbuh.
- Belajarlah untuk menerima hal-hal yang tidak dapat kita ubah.
- Jangan mengambil lebih banyak tanggung jawab daripada yang bisa kita pikul. Kita akan memiliki lebih sedikit kekhawatiran jika tidak menerima tanggung jawab yang melampaui kemampuan kita.
- Terus sibukkan pikiran kita. Menyibukkan diri dengan sesuatu yang menarik memang membutuhkan perhatian dari kita, namun hal tersebut membuat kita tidak harus merasa khawatir atau larut dalam ketakutan.
- Lakukanlah sekarang juga. Jika kita merasa khawatir atau takut mengenai sesuatu, hadapi dan lakukan hal tersebut. Menghadapi sesuatu jauh lebih baik daripada sekadar membayang-bayangkannya.
- Belajarlah dari kesalahan kita. Ketika kita melakukan kesalahan, analisislah bagaimana kita bisa salah, sehingga tidak jatuh pada kesalahan yang sama.
- Keuletan itu akan terbayarkan. Kita harus menentukan apa yang akan dilakukan kemudian melakukannya. Mereka yang terus-menerus menunda atau ragu dari dua hal yang harus dilakukan terlebih dulu, maka tidak akan melakukan kedua-duanya.

- Kita memiliki kapasitas untuk menghancurkan, menetralkan ketakutan kita dengan mengubah cara berpikir kita saja.
- Iman adalah penawar ketakutan yang terbaik. Ketakutan selalu mendahului kegagalan; iman mendahului kesuksesan.
- Kita harus memutus kebiasaan menanti-nantikan musibah atau bencana yang bisa jadi tidak akan pernah terjadi. Kekhawatiran dan kecemasan tidak hanya merampas kedamaian batin dan kekuatan serta kemampuan untuk melakukan pekerjaan kita, tetapi juga masa-masa berharga dari kehidupan kita.
- Kekhawatiran mengenai ketakutan yang akan terwujud meningkatkan kemungkinan bahwa hal itu akan terwujud.
- Rasa takut dapat dihilangkan dari kebiasaan berpikir kita hanya jika menghadapinya.

Langkah 8

Menjadi Seorang Pemimpin Sejati

Orang tidak harus terlahir sebagai seorang pemimpin; sebagian besar orang dapat dilatih untuk menjadi pemimpin, tetapi terdapat karakteristik-karakteristik yang harus mereka pelajari untuk menjadi pemimpin besar yang sesungguhnya. Selama bertahun-tahun, banyak studi sudah dilakukan mengenai berbagai karakteristik ini.

Kekuatan dan kemampuan individual memang bisa beragam, namun riset mengindikasikan bahwa manajer-manajer yang luar biasa memandang dunia dengan cara yang sama. Poin-poin berikut merepresentasikan kualitas yang paling sering dilihat dalam diri pemimpin sukses.

1. *Mereka sangat menjunjung nilai dan standar etis yang tinggi.* Kita dapat belajar banyak dari filsafat Sir John Templeton, pendiri Templeton Fund, salah satu perusahaan reksadana paling menguntungkan di dunia. Ia melandaskan praktik-praktik bisnisnya pada keyakinan bahwa orang yang paling sukses merupakan orang yang paling termotivasi secara etis. Templeton mengatakan bahwa orang semacam itu adalah orang dengan pemahaman paling dalam atas moralitas dalam bisnis, serta bisa dipercaya secara penuh dan tidak akan mengkhianati konsumen.
2. *Mereka memberi teladan, bertindak dengan penuh integritas baik dalam kehidupan profesional maupun personal.* Pemimpin

yang efektif melihat aturan-aturan berlaku untuk semua orang, terutama diri mereka sendiri. Mereka menetapkan dasar moral yang tinggi dan tidak meminta orang lain melakukan sesuatu yang mereka sendiri tidak ingin melakukannya. Mereka memegang kata-katanya baik dalam interaksi personal maupun dalam urusan bisnisnya, sadar bahwa menjaga integritas mereka sama sekali tidak bersifat kondisional atau bersyarat.

3. *Mereka tahu secara mendalam mengenai tujuan-tujuan korporat dan membuka diri pada perubahan.* Pemimpin yang terbaik tidak menjauhkan diri dari staf atau tantangan bisnis mereka. Mereka terbuka untuk memberikan nasihat dan siap untuk membuat keputusan yang sulit.
4. *Mereka proaktif dan termotivasi dari dalam untuk mencapai hasil.* Pemimpin yang baik tidak berhenti pada kemenangan-kemenangan yang sudah diraih, dan mereka tidak benar-benar puas dengan dirinya sendiri. Mereka tidak hanya mengikuti perkembangan termutakhir dari bidangnya, tetapi juga meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka di beragam area. Mereka membaca jurnal dan majalah profesional di bidang-bidang yang diminatinya. Mereka mengambil peran aktif dalam asosiasi-asosiasi profesional dan industri bukan agar tidak ketinggalan oleh berbagai perkembangan baru tetapi juga untuk berbagi gagasan dengan para sejawat dari organisasi-organisasi lain. Mereka menghadiri dan berpartisipasi dalam berbagai pertemuan dan konferensi serta membangun jaringan yang bisa menjadi sumber pengetahuan atau gagasan dari tahun ke tahun.
5. *Mereka adalah komunikator yang hebat dan pendengar yang luar biasa.* Mereka mendengarkan staf-stafnya dan menyadari bahwa staf-stafnya itu dapat menyumbangkan gagasan dan saran yang

mungkin lebih berharga daripada gagasan dan saran mereka sendiri. Pemimpin yang hebat membangun iklim yang kooperatif dan kolaboratif tatkala karyawan di setiap level tahu bahwa partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan akan diterima.

6. *Mereka fleksibel di bawah tekanan dan selalu menjaga kestabilan emosinya.* Ketika mengalami kegagalan, komitmen mereka menjaga untuk tidak larut dalam kekalahan. Mereka tidak akan membiarkan kegagalan atau kekecewaan menghalangi untuk terus berusaha dan mendorong para pengikutnya untuk melangkah.

   Orang yang berjalan paling jauh pada umumnya adalah orang yang berani mengambil risiko. Perahu yang mencari aman tidak pernah berlayar jauh dari pantai.

   — Dale Carnegie

7. *Mereka memiliki sikap yang positif.* Pemimpin yang efektif tahu bahwa pikiran yang positif meningkatkan kemampuan mereka karena dua alasan. Pertama, pikiran yang positif menemukan kemampuan laten, dan, dengannya, membuka sumber-sumber yang sebelumnya tidak dikenal; dan kedua, pikiran positif mempertahankan keselarasan pikiran dengan cara menghapuskan ketakutan, kekhawatiran, dan kecemasan, serta menghancurkan semua musuh kesuksesan dan efisiensi. Mereka adalah orang yang memiliki pikiran yang positif, dan ada kemungkinan rekan sejawatnya pun akan menjadi orang berpikiran positif.
8. *Mereka merawat kerja sama dan kolaborasi dari tim mereka.* Pemimpin yang baik sadar bahwa kompetisi dan perselisihan internal adalah penyebab dari produktivitas yang rendah. Mereka mendorong dan menghargai kerja sama di antara anggota-anggota

staf mereka dan berbagai bagian yang berbeda dari bisnisnya. Mereka meluangkan waktu untuk mencari tahu apa yang memotivasi anggota tim secara individual dan senang memotivasi serta membantu mereka untuk sukses. Pemimpin yang hebat memahami orang—apa yang mendorong mereka untuk bertindak dan bereaksi seperti yang ditunjukkannya. Mereka menyadari pentingnya menjadi orang yang memotivasi orang lain—yang menggerakkan motivasi dan perasaan orang lain.

9. *Pikiran mereka terbuka pada gagasan-gagasan baru dan mereka menerima masukan.* Setelah perubahan dan perbaikan dilakukan pun, mereka masih tetap mencari cara-cara yang lebih baik untuk mencapai tujuannya.
10. *Mereka menyadari dan memaksimalkan kekuatan dalam diri orang lain.* Sering kali, orang yang memiliki otoritas dapat memaksa para bawahan untuk mematuhi perintah berdasarkan kekuasaan yang dimilikinya. Namun, orang seperti itu bukanlah pemimpin sejati. Ya, perintah mereka akan dipatuhi tetapi hanya itu yang akan terjadi. Pemimpin sejati menumbuhkan keyakinan dan kepercayaan dalam diri rekan sejawatnya. (Catat: mereka memandangnya sebagai rekan sejawat--bukan bawahan.) Hal ini memunculkan hasrat untuk tidak hanya mengikuti jalan yang ditunjukkan oleh sang manajer, tetapi juga untuk menginiasiasi, berinovasi, dan mengimplementasikan gagasan-gagasan mereka sendiri yang selaras dengan tujuan yang sudah ditetapkan.
11. *Mereka menganggap dirinya sendiri dan orang lain bertanggung jawab atas hasilnya.* Mereka menetapkan standar, yang dimengerti dan diterima oleh rekan sejawatnya mereka dan bekerja untuk memenuhi standar tersebut. Mereka segera mengambil langkah untuk memperbaiki penyimpangan. Mereka menyadari keterbatasan-keterbatasannya sendiri dan mencari bantuan ketika perlu.

12. *Mereka efisien dan mengelola waktunya secara efektif.* Pemimpin yang hebat akan menyusun jadwal kerja yang bermakna. Mereka belajar untuk membuat prioritas serta meminimalkan interupsi dan distraksi.
13. *Mereka memiliki visi.* Pemimpin yang hebat tahu apa yang ingin mereka capai dan langkah-langkah apa yang harus diambil untuk mencapai tujuan mereka itu. Mereka tidak puas hanya dengan mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan terus memancangkan gambaran besar di pikirannya.
14. *Mereka tidak mudah kecil hati atau menyerah.* Ketika menghadapi kegagalan, mereka tetap memegang kendali dan berjuang untuk mengatasi persoalan. Contoh yang bagus tentang hal ini adalah Tom Monaghan, pendiri Domino Pizzas. Selama kurun waktu sekitar 30 tahun, ia membangun perusahaannya dari sebuah kedai piza kecil menjadi jaringan beberapa ribu *outlet* antar ke rumah. Pada 1989, ia menjual perusahaan tersebut. Setelah dua setengah tahun, perusahaan yang telah membeli jaringan itu kehilangan momentum yang sudah dengan susah-payah Monaghan bangun. Untuk menyelamatkan perusahaan, ia membeli ulang perusahaan itu dan kembali menduduki posisi lamanya sebagai CEO. Di bawah kepemimpinannya, perusahaan berekspansi menjadi lebih dari 5.000 toko di Amerika Serikat, dan lebih dari 3.000 di negara-negara lain.

Esensi terdalam dari kepemimpinan adalah Anda harus memiliki visi. Visi tersebut harus Anda nyatakan dengan lugas dan tegas di setiap kesempatan. Anda tidak dapat meniup trompet yang tidak jelas.

— Theodore Hesburgh, mantan rektor, Notre Dame University

Aktivitas-Aktivitas Seorang Pemimpin Sukses

Salah satu alasan utama orang dipromosikan ke posisi manajemen dan kepemimpinan adalah karena mereka efektif dalam pekerjaannya. Ketika dipromosikan, pekerjaan kita adalah membuat orang lain bisa melakukan hal-hal sebaik atau bahkan lebih baik daripada yang kita lakukan. Seorang pekerja yang baik memiliki satu rangkaian keterampilan, sedangkan seorang pemimpin yang baik memiliki keterampilan yang sepenuhnya berbeda. Oleh karena itu, kita harus mengasah kemampuan-kemampuan baru agar dapat menjalankan tugas manajerial. Kita harus menyeimbangkan antara orang dan proses agar efekfif sebagai manajer. Terlalu fokus pada pengembangan anggota staf kita mungkin membahayakan produktivitas. Jika kita bermaksud menyelaraskan keterampilan setiap orang dan memaksimalkan kecakapan mereka, kita akan berada dalam keadaan sulit jika seorang anggota yang penting keluar. Terlalu berfokus pada proses berarti sistem besarnya berjalan; tetapi karyawan tidak memahami sistem itu dengan baik dan mereka pun mungkin tidak ingin bekerja di dalamnya. Seorang manajer yang berfokus pada orang mungkin akan mengatakan, "Mari kita mendiskusikan rencananya dan kenapa kita perlu melakukan hal-hal itu." Seorang manajer yang fokusnya pada proses bisa jadi akan berkata, "Inilah rencananya, dan beginilah kita akan melakukannya." Dengan keseimbangan yang sempurna, baik komitmen maupun produktivitas akan berada di levelnya yang paling tinggi.

Menyeimbangkan Motivasi dan Akuntabilitas

Beberapa orang meyakini bahwa begitu kita berusaha untuk meminta orang bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan, mereka kehilangan motivasi internalnya. Ini tidak serta-merta benar.

Kita dapat mengembangkan perangkat untuk membuat orang bertanggung jawab atas tujuan, objektif, dan komitmen mereka dan tetap termotivasi pada waktu yang sama. Dengan keseimbangan yang tepat, kita dapat mengontrol hasil dari tim dan diri kita sendiri.

> *Hanya ada satu cara ... untuk membuat semua orang melakukan sesuatu dan itu adalah dengan membuat semua orang ingin melakukannya.*
>
> — Dale Carnegie

Komunikasi dan Coaching untuk Mendapatkan Hasil

Saat ini, pekerjaan seorang manajer adalah untuk memfasilitasi pertumbuhan dari anggota-anggota stafnya. Ketika kita dapat menciptakan suatu lingkungan yang orang-orang bisa mencapai hasil, mengembangkan keterampilan baru, dan menjadi sukses, kita memenuhi tugas utama sebagai seorang manajer dan pemimpin. Prioritas tertinggi dari pemimpin adalah mampu berkomunikasi dengan tegas dan penuh sensitivitas, menjadi seorang coach, serta mampu membangun kemampuan orang.

Salah satu alasan orang dipromosikan menjadi manajer adalah karena mereka telah menunjukkan keterampilan serta pengetahuan yang penting untuk menguasai wilayah kepakarannya. Kini, kesuksesan mereka bergantung tidak hanya pada pencapaian personalnya, tetapi pada bagaimana mereka melakukan *coaching* atas orang lain agar sukses. Transisi yang sukses dari pekerja ke manajer menuntut kerangka pikir dan serangkaian keterampilan yang baru. Bagan berikut menunjukkan perbedaan-perbedaan antara menjadi seorang pekerja dan pemimpin yang sukses.

Pekerja	Manajer atau Pemimpin
Membutuhkan tuntunan dan arahan	Merencanakan strategi, prioritas, dan kanal-kanal aksi untuk mendukung manajemen yang lebih tinggi
Mematuhi struktur	Menyediakan struktur dan menetapkan kebijakan
Memiliki perspektif jangka pendek	Memiliki perspektif jangka panjang
Menerima dan tunduk	Menantang, meyakinkan, dan memengaruhi
Menunjukkan keterampilan di area-area tertentu	Menemukan peluang untuk mengapitalisasi kekuatan-kekuatan individual
Ingin mengerti "Apa keuntungannya bagiku"	Memotivasi, mendorong, serta memperoleh komitmen dan dukungan
Menghindari risiko dan konflik, serta mencari kontinuitas	Mengambil risiko, terus-menerus mengevaluasi ulang, dan menerima konflik serta perubahan
Menggunakan proses pengambilan keputusan yang analitis	Menggunakan proses pengambilan keputusan yang intuitif
Ingin didengar dan dimengerti	Mendengarkan dan berusaha mengerti
Mengidentifikasi apa yang dibutuhkan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik	Memberikan *coaching*, dukungan, bimbingan, dan sumber daya untuk sukses
Mengupayakan pencapaian tujuan	Menetapkan tujuan dengan antusiasme, gairah, dan keyakinan
Mendambakan kepercayaan, keterlibatan, tanggung jawab dan rasa memiliki	Mencari input, kemudian mendelegasikan, memberdayakan, dan meminta orang bertanggung jawab
Membutuhkan dorongan dan umpan balik	Menyediakan umpan balik kinerja yang konsisten

Senang memperoleh penghargaan dan pengakuan	Secara konsisten membangun kepercayaan diri, menunjukkan penghargaan, dan berbagi kemenangan
Mengupayakan jalur karier yang jelas	Menyediakan kesempatan untuk bertumbuh

Jangan Menjadi Bos—Jadilah Pemimpin

Peter Drucker, salah seorang pemikir dan penulis manajemen terkemuka, menulis: "Sebagian besar dari apa yang kita sebut manajemen terdiri dari bagaimana mempersulit orang untuk mengerjakan pekerjaan mereka."

Apakah yang dilakukan manajer yang mencetuskan Drucker untuk menulis hal seperti itu? Banyak orang dalam posisi manajerial atau kepemimpinan menghadapi para karyawan mereka seolah-olah yang disebut terakhir ini adalah automaton—mengharapkan mereka untuk mengikuti prosedur dengan tepat dan tidak memakai inisiatif, kreativitas dan daya nalar mereka sendiri ketika bekerja. Mereka mencurahkan perhatian yang begitu besar pada bagaimana mengikuti aturan, regulasi, prosedur, dan rutin sampai-sampai mengabaikan potensi yang dimiliki oleh tiap-tiap orang yang bekerja di bawah pengawasan mereka.

Para manajer, yang sungguh-sungguh memimpin anak buahnya alih-alih mengarahkan pekerjaan mereka, tidak hanya memberi hasil yang lebih baik bagi organisasi mereka, tetapi juga mengembangkan tim yang terdiri dari orang-orang yang berkomitmen pada pelaksanaan kerja yang mengarah pada kesuksesan di setiap aspek dari pekerjaan dan hidup mereka.

Pemimpin yang Melayani

Pemimpin sejati melayani anak buahnya—tidak sebaliknya. Gambar geometris yang secara tipikal kita asosiasikan dengan kebanyakan organisasi adalah segitiga. Di puncak adalah bos yang memberi perintah kepada manajemen menengah, yang lalu memberi perintah kepada para pengawas, yang pada gilirannya memberi perintah kepada para pekerja. Di bagian paling bawah dari segitiga adalah konsumen yang kita harapkan akan merasa puas oleh apa yang kita berikan.

Maksud dari tiap lapisan adalah melayani lapisan di atasnya. Dalam pendekatan tradisional, pekerja melayani pengawasnya, pengawas melayani manajer-manajernya, yang pada akhirnya akan melayani bos besar. Konsumen di paling bawah nyaris diabaikan sama sekali. Segitiga ini seharusnya dibalik. Manajemen di tingkat atas seharusnya melayani manajer-manajer tingkat menengah, yang pada gilirannya melayani para pengawas lini yang ada di sana untuk melayani para pekerja—dan semuanya itu melayani konsumen.

Pemimpin yang baik sungguh-sungguh memedulikan staf-stafnya. Mereka belajar sebanyak mungkin mengenai kekuatan dan keterbatasannya, kesukaan dan ketidaksukaannya, bagaimana mereka beraksi dan bereaksi. Pemimpin yang baik mengambil waktu untuk bekerja dengan mereka, menyediakan sumber daya, alat, dan pengetahuan tentang bagaimana melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Pemimpin itu tidak menjadi penghalang dengan terlalu memperhatikan setiap detail dari segala sesuatu.

Ketika survei dilakukan untuk mengetahui apa yang orang inginkan dari seorang bos, di antara jawaban yang paling atas adalah: *seseorang yang ada di sana bagi saya*. Ini adalah bos yang orang dapat datang dengan membawa pertanyaan dan tidak takut dianggap

bodoh, bos yang kepadanya seseorang dapat bergantung untuk mendapatkan informasi, pelatihan, dan saran alih-alih semata-mata mengajukan tuntutan, dan memberi perintah atau titah. Ini adalah bos yang membantu mengembangkan potensi orang—tidak sekadar memanfaatkan mereka sebagai sarana untuk menyelesaikan pekerjaan.

Memberdayakan Karyawan Kita

Pemimpin sejati "memberdayakan" anak buah mereka. Dewasa ini, kata memberdayakan telah menjadi kata yang usang dalam dunia manajemen, tetapi saat ini kata tersebut mengekspresikan dengan tepat konsep yang diterima. Kata *memberdayakan* berasal dari sebuah istilah hukum yang berarti mengalihkan hak-hak legal tertentu dari satu orang ke orang lain. Namun, dalam percakapan manajemen dewasa ini, kata ini dipakai dalam pengertian yang lebih luas—menyerahkan sebagian otoritas dan kontrol yang dimiliki seorang manajer kepada anak buah yang dikelolanya. Alih-alih sang manajer membuat setiap keputusan mengenai bagaimana suatu pekerjaan perlu dilakukan, orang yang akan melaksanakan pekerjaan itu berpartisipasi dalam hal ini. Ketika para karyawan membantu memutuskan cara terbaik untuk mencapai tujuan mereka, kita tidak hanya memperoleh informasi yang lebih beragam terkait bagaimana suatu pekerjaan dapat dilakukan, tetapi anggota staf juga memiliki komitmen yang besar terhadap kesuksesannya.

Mengatur vs. Memimpin

Tindakan mengatur memberi penekanan pada bagaimana orang mengikuti perintah—sering kali tanpa mempertanyakan. "Begini

pekerjaan ini akan dijalankan." Dengan memimpin akan mendorong timbulnya kreativitas dalam diri orang dengan meminta mereka menyampaikan gagasan-gagasannya baik secara informal dalam perjumpaan sehari-hari maupun secara formal dalam rapat, program penyampaian gagasan, serta berbagai aktivitas serupa. Mengatur berarti memberi tahu orang apa yang diminta dari mereka. Memimpin membuat orang lain berdaya—memberi mereka perangkat untuk membuat keputusannya sendiri di dalam lingkup pedoman yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Mengatur lebih pada bagaimana kebijakan ditaati, serta menjelaskan aturan dan kebijakan lalu melaksanakannya. Memimpin akan memotivasi orang dan mengajari mereka untuk mencapai tujuan-tujuannya (dan organisasi). Jika hal itu tidak berjalan seperti yang diharapkan, upaya-upaya dibuat untuk meningkatkan kinerja dengan pelatihan yang lebih banyak dan lebih baik. Membantu orang untuk belajar adalah alat utama untuk meraih kinerja yang berkualitas.

Mengatur konsentrasi pada usaha-usaha *untuk melakukan berbagai hal secara benar;* memimpin menekankan pada usaha-usaha *untuk melakukan berbagai hal yang benar.* Ada kalanya ketika mengatur itu perlu—ketika untuk alasan-alasan legal atau yang serupa dengannya, hal-hal harus dilakukan sesuai aturannya. Tentu saja, orang yang berada di posisi manajerial harus memastikan bahwa hal-hal dilakukan dengan benar. Namun, itu bukanlah tugas utama mereka. Melaksanakan aturan-aturan sekiranya perlu dalam situasi semacam itu, tetapi yang lebih penting adalah melatih serta memotivasi orang untuk lebih berkompeten dan dengan rela memberikan yang terbaik agar bisa untuk mencapai tujuan bagian dan perusahaan. Membuat anggota-anggota staf mencapai hal ini merupakan intisari dari kepemimpinan yang sejati.

Pemimpin yang baik bukan merupakan seorang yang peragu atau tiran. Mereka bukan orang yang diabaikan ataupun ditakuti oleh rekan sejawatnya. Atasan yang kompeten memiliki keyakinan diri plus rasa hormat dari karyawan mereka.

Perhatikan perbandingan sederhana antara bagaimana seorang bos mengatur dan pemimpin ketika memimpin.

Bos	**Pemimpin**
Menyetir orang	Memimpin Orang
Membangkitkan Rasa Takut	Membangkitkan Antusiasme
Mengatakan "Lakukan"	Mengatakan "Mari kita lakukan"
Membuat Pekerjaan Membosankan	Membuat Pekerjaan Menarik
Mengandalkan Otoritas	Mengandalkan Kerja sama
Mengatakan "Aku," "Aku," "Aku"	Mengatakan "Kita"

Bagaimana Menjadi Seorang Pemimpin?

Banyak orang yang enggan untuk mengembangkan peran sebagai seorang pemimpin. Untuk melakukannya, mereka percaya harus memiliki sifat kepemimpinan bawaan tertentu seperti karisma, atau kepribadian tak terlihat yang akan memampukan mereka untuk me–mengaruhi orang lain.

Memang benar bahwa beberapa pemimpin terbesar dunia lahir secara demikian—mereka memiliki karisma istimewa yang membuat publik terpana. Namun, mereka ini adalah pengecualian. Mayoritas pemimpin yang sukses adalah orang biasa yang telah bekerja keras untuk sampai pada posisi mereka. Memimpin memang akan jauh lebih mudah jika kita memiliki talenta alami, tetapi talenta tersebut

bukanlah sesuatu yang esensial. Kita semua bisa memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk mengatur dan memimpin orang.

Kepemimpinan adalah sebuah seni yang dapat dipelajari. Dengan sedikit usaha, setiap orang yang menginginkannya dapat belajar untuk menuntun orang sedemikian rupa sehingga memenangkan rasa hormat, keyakinan, dan kemauan bekerja sama mereka yang sepenuh hati.

Mempelajari Seni Memimpin

Banyak manajer senang menyebut dirinya sendiri "kaum profesional", tetapi apakah manajer memang suatu profesi? Kaum profesional di bidang lain (seperti dokter, pengacara, psikolog, dan insinyur) diwajibkan menyelesaikan studi tingkat lanjut serta lulus ujian untuk memperoleh sertifikasi mereka. Tidak ada persyaratan semacam itu bagi seorang manajer. Beberapa manajer mungkin memiliki pendidikan khusus seperti gelar dalam administrasi bisnis, tetapi kebanyakan dari antara mereka dipromosikan dari posisi yang lebih rendah dan memiliki sedikit bahkan tidak mempunyai sama sekali pendidikan dalam bidang manajemen. Sebagian besar manajer belajar dengan melakukan pekerjaan mereka.

Banyak manajer yang sukses dengan berusaha mempelajari keterampilan-keterampilan yang diperlukan lewat studi terstruktur, tetapi kebanyakan dari mereka tetap berusaha menguasai teknik-teknik mereka dengan cara mengamati para pemimpinnya. Model yang mereka tiru mungkin baik. Namun, tidak jarang manajer-manajer baru terekspos pada filosofi bos mereka yang sudah usang serta tidak valid.

Kepemimpinan merupakan suatu seni yang dapat dipelajari. Kita dapat belajar memimpin orang dengan cara memenangkan rasa hormat, keyakinan, dan kerja sama mereka yang sepenuh hati.

Untuk melakukannya, mari kita perhatikan beberapa gagasan yang tidak begitu tepat di masyarakat kita mengenai memimpin di dunia bisnis.

Mitos 1: Manajemen Setara dengan Akal Sehat

Ketika seorang manajer ditanyai mengenai pelatihan atau pendidikan kepemimpinannya, ia mengatakan, "Saat dipromosikan untuk pekerjaan manajemen pertama saya, saya meminta beberapa tip mengenai bagaimana menghadapi anak buah kepada seorang manajer lama. Ia memberi tahu saya, 'Gunakan saja akal sehatmu dan kamu tidak akan menemui masalah'."

Apakah "akal sehat" itu sebenarnya? Akal sehat adalah yang terlihat masuk akal bagi seseorang bisa jadi tidak masuk akal bagi orang lain. Sering kali, definisi akal sehat memiliki dasar yang sifatnya kultural. Di Jepang, misalnya, menunggu konsesus penuh sebelum membuat keputusan apa pun dianggap masuk akal: di Amerika Serikat, teknik ini sering dipandang sebagai sesuatu yang tidak efisien dan buang-buang waktu.

Kebiasaan-kebiasaan kultural bukanlah satu-satunya sebab dari gagasan yang berbeda mengenai apa yang merupakan definisi masuk akal. Orang yang berbeda memiliki pandangan yang tidak sama mengenai apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang efisien dan apa yang boros, atau apa yang berhasil dan apa yang tidak.

Kita cenderung memakai pengalaman sendiri untuk mengembang–kan gagasan khusus mengenai apa yang masuk akal itu. Masalahnya adalah pengalaman individual seseorang hanya memberikan per–spektif yang terbatas. Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekadar pengalaman individual. Untuk menjadi pemimpin yang sejati, kita harus melampaui akal sehat.

Kita tidak hanya mengandalkan akal sehat untuk membantu mengatasi masalah-masalah finansial atau manufaktur. Kita membutuhkan pakar terbaik di area-area ini untuk memperoleh nasihat dan informasi. Jadi, kenapa kita harus mengandalkan basis yang tidak pragmatis dalam menangani masalah relasi antarmanusia?

Kita dapat belajar banyak mengenai seni dan ilmu pengetahuan manajemen dengan membaca berbagai buku yang terkait bidang tersebut, mengikuti kursus dan seminar, serta secara aktif berpartisipasi dalam himpunan atau asosiasi terkait.

Mitos 2: Manajer Harus Tahu Segalanya

Manajer tidak tahu segala-galanya. Tidak seorang pun bisa. Terimalah bahwa kita tidak tahu semua jawaban, tetapi kita mempelajari keterampilan untuk mencari jawaban tersebut. Salah satu cara yang efektif adalah dengan membangun kontak dengan orang di perusahaan-perusahaan lain yang menghadapi situasi serupa. Kita dapat belajar banyak dari mereka. Berjejaring—membangun relasi dengan orang di perusahaan-perusahaan lain yang bisa memberi saran, gagasan, dan strategi pemecahan masalah—memberi kita akses kepada orang-orang ini ketika membutuhkan informasi dan gagasan baru, serta menyediakan sumber daya yang berkelanjutan untuk membantu memecahkan masalah.

> *Salah satu cara yang paling meyakinkan untuk memengaruhi pendapat orang adalah dengan mempertimbangkan pendapat mereka dan membuat mereka tetap merasa penting.*
>
> — Dale Carnegie

Mitos 3: Manajer Harus Keras

Manajemen dengan rasa takut masih merupakan praktik yang lazim. Cara ini berhasil—kadang. Orang akan bekerja keras jika mereka takut bahwa akan kehilangan pekerjaan, tetapi bagaimana dengan kualitas kerjanya? Jawabannya adalah "sekadar cukup baik agar mereka tidak dipecat". Itulah kenapa teknik ini tidak dianggap sebagai manajemen yang efektif. Manajemen yang sukses mencakup bagaimana membuat para sejawat kita bersedia bekerja sama dengan sukarela.

(Sebagai tambahan, tindakan menutup pintu bagi anggota staf itu tidak efektif—hanya karena kita dapat memecat orang tidak menjadikannya sebuah praktik yang baik. Hal itu buruk bagi semangat kerja dan membuat kita harus mencari pekerja pengganti, yang merupakan pemborosan dalam hal waktu dan uang. Tambahan lagi, jika karyawan kita adalah anggota serikat pekerja, mengeluarkan mereka dapat menjadi sebuah proses yang pelik.)

Ada manajer yang bertindak seperti tuan para budak. Selama bertahun-tahun, James Miller, konsultan manajemen dan pengarang *The Corporate Coach*, menyelenggarakan kontes untuk Bos Terbaik dan Terburuk dalam Setahun.

Para karyawan benar-benar mengirimkan nominasi mereka. Miller melaporkan bahwa ia mendapat lebih banyak nominasi untuk bos terburuk daripada bos terbaik. Salah satu alasan utama karyawan tidak menyukai bos mereka, demikian Miller menemukan, adalah karena bos tersebut terus-menerus mencari kesalahan pada diri para bawahannya, suka mengekspresikan sarkasme, menertawakan kegagalan, dan sering kali mengumpat serta meneriaki karyawan-karyawannya.

Kenapa orang berperilaku seperti ini? Beberapa orang selalu menjadi sasaran teriakan dan makian—oleh orangtua, guru, dan

mantan bos—sehingga mereka lantas mengasumsikan bahwa itu adalah sebuah alat komunikasi yang efektif.

Banyak dari antara kita menaikkan suara, khususnya ketika berada di bawah tekanan. Terkadang, dibutuhkan disiplin diri yang hebat untuk tidak berteriak. Namun, pemimpin yang efektif dapat mengontrol kecenderungan ini. Ketika berteriak kepada orang, kita mengakui kegagalan kita sebagai pemimpin sejati. Kita tidak dapat mendapatkan kerja sama dari rekan sejawat dengan berteriak-teriak kepada mereka.

Kita tidak dapat mempertahankan pekerja yang baik untuk waktu yang panjang jika melakukan pengaturan berdasarkan rasa takut. Ketika lapangan kerja sedang sempit dalam komunitas atau industri kita, para pekerja mungkin akan menoleransi bos yang bertangan besi dan sewenang-wenang. Namun, ketika pasar kerja meluas, orang-orang yang terbaik akan mencari perusahaan-perusahaan dengan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Keadaan ketika karyawan keluar-masuk bisa berbiaya besar dan sering kali sangat merugikan.

Mitos 4: Pujian Menghasilkan Rasa Puas Diri

Beberapa manajer takut bahwa jika mereka memuji kerja seorang anggota tim, orang tersebut akan merasa puas diri dan berhenti berusaha untuk menjadi lebih baik (beberapa orang tentu saja akan bereaksi seperti ini). Tujuannya adalah menyampaikan pujian kita sedemikian rupa sehingga mendorong rekan kerja untuk tetap melakukan yang terbaik.

Sementara manajer lain khawatir bahwa jika rekannya diberi pujian atas hasil kerjanya yang baik, mereka akan mengharapkan kenaikan gaji atau bonus. Beberapa orang memang demikian. Namun, itu bukanlah alasan untuk tidak memberikan pujian ketika pujian

itu memang layak diberikan. Karyawan semestinya tahu bagaimana penyesuaian gaji, bonus, dan imbalan finansial lain ditetapkan. Jika kompensasi dinegosiasikan ulang pada evaluasi kinerja tahunan, maka anggota tim harus diyakinkan bahwa kinerja yang baik yang membuat mereka memperoleh pujian akan dipertimbangkan dalam evaluasi.

Beberapa manajer menganggap pujian sebagai sesuatu yang tidak relevan. Seorang kepala bagian mengatakan, "Orang yang saya awasi tahu bahwa mereka baik-baik saja selama saya tidak mengajak bicara mereka. Jika saya sampai berbicara dengan mereka, mereka tahu dirinya dalam masalah." Selain teguran, tidak memberikan umpan balik juga tidak efektif. Ingat, kita ingin mendorong mereka untuk bekerja dengan cara yang positif, bukan negatif.

Tentu saja, pujian bisa berlebihan. Jika orang berulang kali dipuji untuk setiap prestasi yang remeh-temeh, pujian mulai terasa dangkal. Selain itu, karyawan-karyawan non-produktif bisa jadi akan berpikir bahwa mereka punya kinerja hebat jika dipuji secara berlebihan.

Mencoba Aturan Platinum

Dalam hal mengatur orang, aturan emas yang berasal dari Alkitab, "Lakukan pada orang lain apa yang ingin agar orang lain lakukan padamu" merupakan nasihat yang bijak—tetapi hanya sampai titik tertentu. Tidak semua orang sama; memperlakukan orang lain seperti kita ingin diperlakukan tidak sama dengan memperlakukan mereka seperti mereka ingin diperlakukan.

Contohnya, Linda lebih senang diinformasikan tentang tujuan umumnya, kemudian ia mencari tahu sendiri detail-detail dari peker–jaannya. Namun, asistennya, Jason, tidak merasa nyaman ketika

menerima penugasan kecuali bila detail-detailnya disampaikan kepadanya. Jika Linda mendelegasikan pekerjaan kepada asistennya dengan cara yang sama dengan bagaimana pekerjaan ditugaskan kepadanya, ia tidak akan memperoleh hasil yang terbaik.

Sol membutuhkan penegasan terus-menerus. Ia senang melakukan pekerjaannya hanya jika sang bos mengawasi kerjanya dan meyakinkannya bahwa dirinya melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, Tanya merasa jengkel jika sang bos mengecek kerjanya terlalu sering. "Apakah ia tidak percaya kepadaku?" keluhnya. Kita tidak dapat melakukan kepada Tanya seperti yang kita lakukan kepada Sol dan mendapatkan hasil yang baik dari mereka berdua.

Masing-masing dari kita memiliki gaya masing-masing, pendekatan, dan keunikan kita sendiri. "Melakukan kepada orang lain" seperti yang kita inginkan agar orang lain melakukan kepada kita, bisa menjadi cara yang tidak terlalu efektif untuk mengatur orang.

Untuk menjadi seorang manajer yang efektif, kita harus mengenal masing-masing anggota tim dan menyesuaikan metode manajemen kita dengan individualitas masing-masing orang. Alih-alih mengikuti aturan emas di atas, ikutilah aturan platinum berikut:

Lakukan kepada orang lain seperti mereka ingin agar kamu lakukan kepada mereka.

Tentu saja, kompromi harus dibuat. Dalam situasi-situasi tertentu, pekerjaan mesti dilakukan dengan cara yang mungkin tidak terasa ideal bagi beberapa orang. Dengan mengetahui apa yang perlu dicapai, kita dapat mengantisipasi permasalahan dan mempersiapkan rekan-rekan yang lain untuk menerima tugas mereka.

Pemimpin Harus Menghasilkan Lebih dari Kinerja yang Optimal

Produksi, kinerja, dan keuntungan atau profit adalah aspek-aspek penting dari pekerjaan kita sebagai manajer, tetapi apakah ini saja yang perlu dipertimbangkan? Tentunya, jika ingin bisnis bertahan, ia harus memproduksi hasil. Namun, yang sama pentingnya adalah pengembangan karyawannya. Jika mengabaikan potensi orang, kemampuan tim kita untuk mencapai hasil jadi terbatas. Alih-alih, kita meraup keuntungan jangka pendek dengan mengorbankan kesuksesan jangka panjang, bahkan kemampuan bisnis kita untuk bertahan.

Ketika mendirikan perusahaan komponen komputernya, Eliot menjadi seorang perintis di industri yang saat itu masih baru dan sedang tumbuh. Ia bertekad untuk menjadi pemimpin di bidangnya sehingga menggerakkan para karyawannya untuk memiliki level produktivitas yang tinggi dan sangat memperhatikan masalah profit, tetapi mengabaikan isu pengembangan stafnya. Anggota-anggota staf teknis dan administratifnya tidak banyak diberi kesempatan olehnya untuk mengontribusikan gagasan atau memakai inisiatifnya atas proyek-proyek mereka sendiri. Selama bertahun-tahun, perusahaan Eliot meraih keuntungan yang cukup besar, tetapi ia tidak pernah tumbuh menjadi pemimpin industri seperti yang diharapkannya. Akibat dari menghambat potensi serta ambisi para karyawannya, ia kehilangan banyak anggota stafnya yang sangat terampil dengan pergi ke berbagai perusahaan lain. Ia tidak bisa menangkap semua gagasan inovatid yang diusulkan oleh stafnya karena dirinya hanya bergantung pada gagasan-gagasannya sendiri.

Mengoptimalkan Karyawan Kita

Untuk mengoptimalkan karyawan, kita harus memahami mereka sebagai manusia dan bekerja dengan mereka sebagai individu untuk membantu mereka membuat dan memenuhi komitmennya untuk ber–kinerja lebih baik lagi dari saat ini.

Seperti disebut di atas, kita harus menyadari bahwa orang lain memiliki cara hidup yang personal dan individual. Kita mesti meng–hadapi mereka seturut individualitas mereka, alih-alih mengharapkan mereka untuk menanggapi berbagai hal seperti yang kita inginkan atau yang kita coba agar mereka melakukan dengan cara yang sama. Mari kita lihat kata "*people*", yang dalam bahasa Indonesia berarti "orang", dan dengan melihat masing-masing huruf yang menyusunnya, kita akan memperoleh wawawan tentang bagaimana kita dapat mencapai tujuan membangun relasi yang baik dengan orang lain.

P ersonality

Masing-masing orang memiliki kepribadiannya yang khusus. Kita harus meluangkan waktu untuk mengetahui bagaimana masing-masing dari antara mereka beraksi dan bereaksi, apa yang membuat mereka senang—atau tidak senang, dan apa yang menjadi keprihatinan utama mereka. Salah satu kesalahan besar yang dibuat oleh banyak orang adalah mengharapkan orang lain untuk memiliki sifat dan pemahaman yang sama dengan mereka. Sangat tidak bijaksana bagi kita untuk memperlakukan semua orang dengan cara yang sama. Beberapa orang membutuhkan jauh lebih banyak perhatian daripada yang lain, sementara beberapa yang lain menganggap perhatian kita sebagai bentuk sok ingin tahu atau ketidakpercayaan. Ada orang-orang yang membutuhkan penegasan dari waktu ke waktu, sedangkan yang lain hanya butuh sekali saja tepukan di punggung mereka.

E xceptional Characteristics

Carilah berbagai sifat yang membuat setiap orang berbeda dari yang lain. Laurie sangat kreatif. Di waktu senggangnya, ia menggambar, memahat, dan menulis puisi. Bagaimana hal itu membantu dalam berhubungan dengannya? Dengan mendayagunakan kreativitasnya, kita dapat meminta Laurie untuk menangani proyek-proyek yang sulit atau menyumbangkan gagasan dan saran yang bisa membantu menyelesaikan masalah dalam pekerjaan. Gary adalah seorang perfeksionis. Kerjanya mungkin lambat, tetapi selalu akurat. Dengan memberinya penugasan-penugasan yang sangat mementingkan kualitas, kita akan dapat memanfaatkan keterampilannya dengan paling efektif.

O pportunity

Pekerjaan Claudette sangat membosankan. Namun, bosnya menyadari bahwa Claudette senang belajar dan akan mengerahkan segenap usahanya pada pekerjaan yang membosankan jika ia melihat pekerjaan itu akan membawanya pada pekerjaan yang lebih menantang. Dengan memberi Claudette kesempatan untuk belajar mengenai pekerjaan-pekerjaan lain di bagian itu, ia bisa melatih dan mempersiapkan diri untuk melakukannya dan, dengan demikian, mendorongnya untuk belajar dan bertumbuh.

Memberi orang lain kesempatan tidak terbatas pada memberinya kenaikan jabatan. Ada orang yang tidak menginginkan tanggung jawab yang dibawa oleh posisi yang lebih tinggi, tetapi tetap mencari peluang untuk memperluas pengetahuan mereka serta menjalankan pekerjaan yang lebih menarik bagi mereka. David melihat dirinya sebagai "seorang yang senang bertemu dengan orang lain". Ia bergaul dengan orang lain, tetapi dalam pekerjaannya sebagai seorang akun–

tan menghabiskan sebagian besar waktunya bekerja seorang diri. Dengan memberi David kesempatan untuk mengajari karyawan-karyawan lain di bagian berbagai prosedur perusahaan dan secara berkala memimpin rapat bagian, kepuasannya pada pekerjaannya meningkat dan kinerjanya secara keseluruhan terdongkrak.

P articipation

Orang yang melakukan suatu pekerjaan, tahu lebih banyak mengenai bagaimana pekerjaan tersebut mesti dilakukan daripada yang mungkin kita sadari. Ketika suatu prosedur baru mesti dikembangkan atau proyek baru direncanakan, mintalah orang-orang yang akan melakukannya berpartisipasi dalam menentukan bagaimana pekerjaan tersebut sebaiknya dilaksanakan. Sebagai manajer bagian, Kathy percaya bahwa ia tahu pasti bagaimana proyek baru mesti dilaksanakan. Lagi pula, ia memiliki pengalaman selama bertahun-tahun dalam pekerjaan ini. Namun, alih-alih menyusun sendiri rencananya kemudian memberi tahu anak buahnya bagaimana pekerjaan tersebut akan dilakukan, ia mengajak mereka berperan serta sejak tahap awal dari prosedur perencanaan. Mereka tidak hanya memunculkan gagasan-gagasan hebat yang sebelumnya tak terpikirkan oleh Kathy, tetapi karena merasa sebagai bagian dari proses perencanaan, mereka pun memiliki komitmen untuk bekerja keras guna memastikan bahwa pekerjaan itu akan berhasil.

L eadership

Pemimpin yang baik tidak menetapkan tujuan bagi anggota-anggota staf mereka dan memberi tahu bagaimana mencapainya. Pemimpin yang baik bekerja dengan rekan-rekan kerjanya untuk mendorong mereka menetapkan tujuannya sendiri dan memberi mereka perangkat yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Fred adalah seorang yang cerdas dan pegawai yang baik, tetapi Paul, bosnya, merasa bahwa ia memiliki jauh lebih banyak kapabilitas daripada yang digunakannya. Fred takut untuk mengambil inisiatif pada proyek apa pun dan selalu datang kepada Paul untuk meminta instruksi. Untuk membantu Fred mengatasi hal ini, Paul mulai memberi Fred proyek-proyek kecil dan menjadikannya penanggung jawabnya. Dengan secara bertahap menaikkan kompleksitas penugasan-penugasan ini, Paul membantu Fred mengembangkan kepercayaan diri yang dibutuhkannya untuk memberikan kinerja yang benar-benar luar biasa.

E xpectations

Beri tahu pihak lain bahwa harapan kita tinggi. Jangan berpuas diri dengan pekerjaan yang semenjana. Banyak sekali manajer yang merasa senang bila anggota-anggota staf mereka berhasil memenuhi standar minimal. Ini mungkin tidak apa-apa bila bisnis bertumbuh dengan baik, tetapi ketika perusahaan harus berjuang untuk bertahan hidup, kita perlu lebih dari sekadar memenuhi standar. Anak buah kita harus didorong untuk terus berusaha bekerja dengan lebih baik lagi dan lagi. Malahan, harapan yang tinggi dari pihak lain membuat mereka tahu bahwa dirinya dipandang kompeten dan bisa diandalkan. Meminta orang lain untuk mengeluarkan segenap kemampuannya merupakan sebuah cara untuk memperlakukan mereka dengan rasa hormat.

Ketika bos, keluarga, dan yang terpenting diri mereka sendiri melihat bahwa kinerjanya meningkat, tidak ada yang bisa menghentikan mereka untuk menjadi seorang yang sungguh-sungguh berprestasi.

Dengan mengenal orang-orang yang ada di sekitar kita, mendayagunakan kekuatan individual, dan memperlakukannya dengan ba–

ik, kelompok tempat mereka menjadi bagiannya akan berkembang baik.

Kesimpulan

Pemimpin yang efektif mengikuti prinsip-prinsip berikut.

- Anggota tim merespons lebih baik pada kepemimpinan partisipatoris daripada otoritarian.
- Rekan kerja perlu diberi kesempatan sebanyak-banyaknya untuk menggunakan talenta, keterampilan, dan daya nalar mereka.
- Pemimpin yang baik menciptakan iklim yang kooperatif dan kolaboratif tatkala semua partisipan mengetahui partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan diterima dengan baik. Rekan kerja perlu diberi kesempatan sebanyak-banyaknya untuk menggunakan talenta, keterampilan, dan daya nalar mereka.
- Pemimpin yang baik menganggap dirinya sendiri sebagai fasilitator. Tugas mereka adalah memudahkan rekan kerjanya menyelesaikan pekerjaan mereka.
- Pemimpin yang efektif siap untuk mengambil inisiatif, untuk beraksi alih-alih sekadar bereaksi.
- Pemimpin yang terbaik menetapkan standar yang tinggi bagi diri mereka sendiri kemudian bekerja keras untuk mencapai tujuannya.
- Mereka berfokus pada penyelesaian pekerjaan dan tidak mudah tergoda oleh hal lain.
- Kepemimpinan adalah seni yang dapat dipelajari. Dengan sedikit usaha, setiap orang yang menginginkannya dapat belajar untuk memimpin orang lain dengan cara yang memenangkan rasa hormat, kepercayaan, dan kerja sama sepenuh hati dari mereka.

- Jangan bertindak sebagai bos—jadilah pemimpin.
- Manajer sering kali dipengaruhi oleh berbagai pemahaman yang keliru serta mitos seputar manajemen. Jangan serta-merta meng–ikuti jejak langkah bos lama.
- Jangan terlalu keras ataupun terlalu lunak. Gaya memimpin yang paling efektif berada di antara dua ekstrem ini. Gaya ini didasarkan pada pemahaman akan perilaku manusia dan penerapan pe–mahaman ini untuk bekerja dengan orang yang menjadi anak buah kita.
- Pujilah orang karena pekerjaan yang sudah diselesaikan. Pekerjaan yang tidak dihargai adalah seperti tanaman yang tak disirami. Produktivitas akan menurun.
- Ikuti aturan platinum: "Lakukan pada orang apa yang *mereka* inginkan agar kamu lakukan kepada mereka."
- Berusahalah untuk mengenal orang yang dengannya kita bekerja sebagai individu. Dengan menyadari kebutuhan dan kekuatan masing-masing orang, kita membangun relasi yang baik serta memaksimalkan kontribusi individu pada organisasi.

al Publishing/KG

Langkah 9

Membantu Orang Lain Meraih Kesuksesan

Kita dinilai tidak hanya berdasarkan kinerja saja, tetapi juga pada seberapa bagus kinerja orang yang kita supervisi. Untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses, tujuan utama kita adalah mengembangkan serta mengolah keterampilan dan keefektifan tim atau anak buah kita.

Membantu Orang Baru Memulai

Bagaimana kita memberi orientasi dan pelatihan terhadap orang yang baru bergabung dengan kelompok kita akan memiliki dampak besar pada seberapa baik mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan dan tugas-tugas barunya. Mari kita perhatikan beberapa contohnya.

Gloria merasa tidak senang dan frustrasi. Hari ini adalah hari pertamanya di pekerjaan barunya dan tidak seorang pun menaruh perhatian kepadanya. Ia menghabiskan sebagian besar pagi harinya untuk mengisi berbagai berkas di kantor Sumber Daya Manusia dan kemudian diberi tahu untuk melapor kepada Carly Martin, bos barunya. Carly telah mewawancarainya sebelum ia direkrut dan, walaupun selama pertemuan itu hanya berbicara soal bisnis, ia tampaknya adalah seorang yang baik. Begitulah, setelah hari pertama itu, Gloria tidak begitu yakin dirinya telah membuat keputusan yang tepat dengan bekerja di situ. Carly telah menyambutnya sambil lalu,

mengantarkannya ke meja kerjanya dan menyampaikan kepadanya deskripsi kerja untuk dibacanya. Dua jam kemudian, Carly belum juga kembali mengajaknya bicara.

Hari pertama di tempat kerja bisa menjadi awal dari keberhasilan atau kegagalan, kebahagiaan atau ketidakbahagiaan, kerja sama atau pemberontakan. Tidak peduli seberapa sibuk seorang atasan, ia mesti meluangkan cukup waktu bagi karyawan baru pada hari orang tersebut mengawali kerjanya.

Membangun Hubungan Kerja yang Erat

Buatlah rencana terkait kedatangan orang baru. Jadwalkan hari sehingga kita dapat meluangkan setidak-tidaknya dua jam dengan orang baru tersebut saat itu juga. Jika memungkinkan, ajak ia untuk makan siang pada hari pertama. Ini adalah kesempatan kita untuk berbicara secara informal mengenai perusahaan serta mencari tahu sebanyak mungkin mengenai anggota baru dari tim kita itu. Perkenalkan ia kepada setiap anggota lain di divisi dan orang-orang di divisi lain yang dengannya dia akan bekerjasama. Dalam perkenalan tersebut, selalu jelaskan dengan spesifik pekerjaan seperti apa yang orang itu lakukan dan beri tahu apa yang akan dikerjakannya. Sebagai contoh, kita dapat mengatakan sesuatu seperti, "Marilyn, ini Gloria, analis pasar kita yang baru. Gloria, Marilyn adalah koordinator seksi statistik kita."

Ketika memperkenalkan Gloria pada anggota-anggota staf yang lebih senior, ikutilah protokol perusahaan dalam hal apakah nama pertama atau panggilan yang lebih formal digunakan. Jika kita memanggil bos dengan namanya, Don, sementara menginginkan Gloria memanggilanya dengan Mr. Deane, maka perkenalkan bos sebagai Mr. Deane.

Orientasi

Banyak perusahaan memiliki program orientasi formal bagi karyawan baru dan biasanya meliputi hal-hal seperti sejarah perusahaan, diskusi mengenai produk atau jasa yang dijual, deskripsi menyangkut tunjangan, dan sebaginya. Selain itu, kepala bagian semestinya menjelaskan misi bagian yang dipimpinnya dan bagaimana misi ini selaras dengan gambaran keseluruhan.

Hal terpenting bagi si karyawan baru untuk belajar secepat mungkin siapa yang mengerjakan apa di bagian dan perusahaan. Memakai bagan organisasi dapat membantu di sini, tetapi bagan organisasi sering tidak menceritakan keseluruhan ceritanya. Di bagan, Don Deane, direktur pemasaran, adalah bos kita. Namun, Don akan segera pensiun dan Ken Maynard, Manajer Penjualan Nasional, sedang ditimang-timang untuk menggantikannya. Informasi ini penting untuk Gloria ketahui, tetapi ia tidak terlihat di bagan.

Bagian tersulit untuk disampaikan kepada karyawan baru adalah budaya perusahaan. Tiap-tiap perusahaan telah mengembangkan, selama bertahun-tahun, suatu filosofi, pendekatan yang khusus untuk menghadapi berbagai permasalahan, keunikan yang menjadikan perusahaan itu seperti keadaannya sekarang. "Budaya" ini sulit untuk dijelaskan dengan kata-kata dan sering kali hanya dapat diserap oleh seorang karyawan baru seiring berjalannya waktu. Namun, ada aspek-aspek tertentu dari budaya perusahaan yang mesti diperkenalkan sejak awal kepada karyawan baru.

Sebuah cara untuk membantu seorang karyawan baru memulai prosesnya dan belajar mengenai cara kerja perusahaan dari dalam adalah dengan menugaskan seorang atau, lebih baik lagi, dua rekan untuk mementori karyawan baru tersebut. Mentor ini akan menjawab berbagai pertanyaan dan menuntunnya melalui lika-liku praktik di perusahaan.

Deskripsi Kerja yang Jelas dan Bermakna

Awal yang baik adalah membaca deskripsi kerja lagi. Apakah deskripsi tersebut benar-benar menggambarkan pekerjaan yang akan dilakukan? Jika karyawan yang baru akan menggunakannya, dapatkah ia melakukan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut? Di banyak perusahaan, deskripsi kerja disusun ketika suatu pekerjaan diciptakan dan tidak mengalami perubahan selama bertahun-tahun. Kebanyakan pekerjaan itu dinamis—pekerjaan-pekerjaan tersebut senantiasa berubah. Sebelum memulai program pelatihan bagi karyawan baru, bacalah kembali deskripsi kerjanya untuk mencari tahu jika deskripsi itu masih cocok, dan jika tidak, buatlah penyesuaian-penyesuaian seperlunya.

Begitu karyawan baru telah mempelajari deskripsi kerjanya, atasannya mesti mendiskusikannya dengannya. Mintalah orang baru tersebut untuk mendeskripsikan bagaimana pekerjaannya dipahami. Diskusi yang mendetail mengenai hakikat pekerjaan itu akan mengklarifikasi kesalahpahaman yang mungkin timbul dari sekadar membaca deskripsi kerja.

Pelatihan, Pelatihan, Pelatihan

Tidak peduli seberapa banyak pengalaman yang seseorang miliki di bidangnya, tetaplah penting bahwa kita memberi orang tersebut pelatihan khusus dalam hal metode dan teknik yang digunakan. Di pekerjaan-pekerjaan sebelumnya, ia mungkin telah melakukannya dengan cara yang agak berbeda, mungkin memiliki standar yang tidak seketat di tempat kita, atau mungkin menghadapi masalah-masalah yang berbeda. Semakin banyak waktu yang dicurahkan untuk memberi pelatihan pada seseorang di awal masa kerjanya di

bagian kita, semakin sedikitlah masalah yang mungkin akan timbul pada waktu kemudian.

Siapa yang semestinya memberi pelatihan? Di beberapa organisasi, pelatih khusus dipekerjakan, tetapi di kebanyakan perusahaan para atasan sendirilah yang memberi pelatihan pada karyawan-karyawan mereka. Penting bagi kita untuk memainkan peran yang signifikan dalam pelatihan tersebut karena kita bertanggung jawab pada pekerjaan anggota tim kita sendiri. Namun, atasan tidak selalu punya cukup waktu untuk menyelesaikan seluruh rangkaian pelatihan, sehingga karyawan-karyawan lain bisa diminta untuk membantu. Ketika memilih orang lain untuk membantu memberi pelatihan pada karyawan baru, perhatikanlah pedoman-pedoman berikut ini.

- Pelatih tersebut haruslah benar-benar familiar dengan pekerjaan itu.
- Ajarilah pelatih tersebut bagaimana memberikan pelatihan. Jangan mengandaikan karena seseorang tahu pekerjaannya dengan baik, ia dapat memberi pelatihan pada orang lain.
- Pastikan bahwa pelatih tersebut memiliki sikap yang positif terhadap perusahaan dan pekerjaan itu. Jika kita membiarkan seorang karyawan yang tidak puas untuk memberikan pelatihan, orang tersebut akan menularkan virus ketidakpuasan juga kepada karyawan baru.
- Secara berkala, adakan pertemuan dengan karyawan-karyawan baru untuk memperoleh umpan balik atas apa yang sudah mereka pelajari, di area mana mereka membutuhkan pelatihan tambahan, dan untuk menyemangati mereka agar terus memperbaiki diri.

Untuk memberi karyawan baru pijakan awal yang tepat sekaligus memastikan bahwa ia akan memperoleh kemajuan secara memuaskan dalam pekerjaannya, bangunlah relasi kerja yang baik dengan

segera, beri orientasi secara cermat, lakukan pelatihan secara menyeluruh, serta dapatkan umpan balik secara teratur.

Berkomunikasi dengan Anggota-Anggota Staf

Keith merasa bingung. Ia baru saja menghabiskan sepuluh menit waktunya untuk menjelaskan secara mendetail kepada timnya proses yang perlu dijalankan dalam proyek baru mereka. Ia menganggap dirinya sendiri seorang komunikator yang baik. Anggapan ini muncul dari fakta bahwa sebagian besar anak buahnya benar-benar memahaminya, tetapi entah bagaimana ia tetap tidak dapat menyampaikan gagasannya kepada beberapa dari antara mereka. Gagasannya itu tidak begitu kompleks, tetapi kenapa mereka tidak juga paham?

Seperti banyak orang, Keith tahu pasti apa yang diinginkannya untuk menyelesaikan dan mengasumsikan bahwa dengan menyampaikan hal ini kepada anggota-anggota timnya, mereka mestinya sudah tahu apa yang perlu dilakukan. Namun, pertanyaan-pertanyaan yang beberapa anak buahnya ajukan menunjukkan bahwa mereka sama sekali tidak mengerti apa yang dibutuhkan.

Orang Menyerap Informasi dengan Cara yang Berbeda-beda

Beberapa orang mampu memahami dengan baik jika diberi tahu; sementara lain dengan cara ditunjukkan.

Tanya adalah seorang yang verbal. Ia mendengar dengan penuh perhatian dan biasanya memahami sepenuhnya materi yang disampaikan. Jika tidak, ia mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dan mendalam. Keith tidak memiliki masalah dengan Tanya. Gary belajar dengan cara melihat dan melakukan. Ia menambal kelemahannya dalam keterampilan verbal dengan pemahaman mekanisnya. Ia tidak bisa mencurahkan fokus pada diskusi-diskusi yang

panjang sehingga beberapa poin utama luput dari perhatiannya, tetapi jika proyek tersebut ditampilkan dalam bentuk diagram, gambar, atau dipresentasikan melalui demonstrasi, ia dapat menangkapnya dengan segera. Oleh karena itu, Keith menunjukkan kepada Gary bagaimana menjalankan bagiannya dalam proses yang baru tersebut, dan ia pun tidak kesulitan untuk memahaminya.

Perhatian bagi Mereka yang Lambat Memahami

Setiap orang belajar dengan kecepatan yang tidak sama. Beberapa orang butuh waktu jauh lebih lama untuk memahami konsep-konsep baru daripada orang lain. Ini tidak berarti bahwa mereka bodoh. Sally, salah seorang petugas layanan konsumen di tim Keith, adalah seorang yang lambat dalam memahami. Ketika ia dimasukkan ke tim, Keith mengalami kesulitan untuk mengajarinya pekerjaannya. Keith nyaris menyerah, tetapi atasan Sally yang sebelumnya mengatakan bahwa, walaupun Sally lambat dalam memahami, begitu menguasai area itu, ia akan menjadi salah seorang pekerja terbaik di kelompoknya. Ia menasihati Keith untuk bersabar dan kesabarannya itu terbayar ketika Sally akhirnya menjadi salah seorang anggota timnya yang paling bisa diandalkan dan akurat.

Menghindari Memakai Jargon

Setiap bidang, industri, profesi memiliki bahasa privatnya sendiri—jargonnya sendiri. Ini baik-baik saja ketika orang di bidang tersebut berkomunikasi satu sama lain. Namun, semakin banyak tim dalam bisnis dewasa ini datang dari beragam disiplin yang berbeda. Beberapa anggota staf mungkin tidak familiar dengan jargon yang digunakan oleh orang lain.

Latar belakang Keith adalah teknik, tetapi timnya terdiri dari spesialis layanan pelanggan, teknisi, dan tenaga penjual serta pemasar. Dari kebiasaan yang sudah berumur tahunan, Keith lumayan sering memakai berbagai istilah dan jargon teknis ketika mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi kelompok.

Istilah-istilah ini tidak sepenuhnya dimengerti oleh para anggota yang tidak terdidik di bidang teknik sehingga komunikasinya sering kurang berhasil. Perlu beberapa waktu bagi Keith untuk menyadari hal ini, dan untuk mengajari mereka yang berasal dari dunia nonteknik terminologi dan untuk menghindari penggunaan jargon yang tidak selayaknya.

Mendapatkan Umpan Balik yang Berkelanjutan

Kita sering kali beranggapan bahwa anggota-anggota kelompok sudah memahami apa yang diharapkan, kemudian—setelah pekerjaan dimulai, kita menyadari bahwa mereka telah menginterpretasikan instruksi secara berbeda dari yang kita maksudkan.

Untuk menghindari berjalan ke arah yang salah, dapatkan umpan balik secara berkelanjutan. Saat instruksi diberikan, ajukan berbagai pertanyaan mengenai poin-poin kunci yang dipresentasikan. Mintalah para pendengar untuk menyampaikan bagaimana mereka menafsirkan instruksi kita. Jika dirasa relevan, tanyakan bagaimana mereka akan menindaklanjuti instruksi-instruksi kita. Jika itu adalah sesuatu yang dapat didemonstrasikan, mintalah mereka untuk menunjukkan apa yang akan mereka lakukan.

Perbaiki setiap kesalahpahaman sebelum pekerjaan dimulai. Dalam berbagai kesempatan selama pelaksanaan penugasan, tidak ada salahnya untuk mengecek orang-orang yang terlibat untuk me–

mastikan bahwa mereka bekerja seperti yang diharapkan. Tidak perlu mengawasi mereka terus-menerus, tetapi tentukan terlebih dulu titik-titik pengecekan di mana kita akan meninjau kemajuannya dengan rekan, serta memastikan bahwa apa yang telah diselesaikan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga tidak akan ada kejutan tak menyenangkan di akhir proyek.

Tim Keith terdiri dari orang-orang teknik dan nonteknik sehingga ia sering mendapati bahwa beberapa anggota staf pemasaran dan layanan pelanggannya tidak memiliki pengetahuan teknis yang, meski tidak esensial bagi pekerjaan mereka, akan membantu memahami apa yang sedang mereka kerjakan dengan lebih jelas.

Ia mencoba memberi mereka kursus kilat dalam aspek-aspek teknis ini, tetapi ternyata tidak mencukupi. Keith menemukan bahwa dirinya menghabiskan banyak waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan terkait masalah teknis yang bersifat dasar, dan pekerjaannya sendiri pun sedikit terbengkelai. Untuk mengatasi persoalan ini, ia meminta anggota stafnya yang mahir dalam hal-hal teknis untuk membantu rekan nonteknis dalam memahami dengan baik istilah-istilah yang digunakannya. Cara ini tidak hanya membebaskan Keith dari beban yang disandangnya, tetapi memberi rekan-rekan yang membutuhkan bantuan ini sarana yang lebih mudah dan lebih bisa diakses untuk mendapatkannya. Tambahan pula, cara ini memberdayakan anggota-anggota stafnya sehingga terbangunlah relasi yang lebih erat di antara mereka semua, yang kemudian membangun semangat korps yang berkontribusi pada kesuksesan kelompok.

Karyawan yang Kesulitan

Terkadang, apa pun yang sudah kita lakukan, masih saja ada orang di dalam kelompok yang tampaknya tidak bisa belajar bagaimana

melakukan pekerjaan mereka. Sebelum menyerah dan membiarkan mereka pergi, cobalah sebuah pendekatan yang berbeda.

Jack telah bekerja sebagai petugas lapangan di layanan teknis selama beberapa tahun sebelum ditugaskan untuk bergabung dengan kelompok Keith. Ia adalah seorang mekanik lapangan, yang kesulitan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya di proyek kelompok tersebut. Keith telah memberitahunya, menunjukkan kepadanya, bahkan bekerja dengannya. Semua itu tampaknya sia-sia belaka. Keith menyadari bahwa Jack sangat kesulitan dalam proyek itu. Pertama-tama, ia menjelaskan kepada Jack bagaimana proyek tersebut sejalan dengan aktivitas perusahaan dan apakah tujuan dari proyek itu. Ia memastikan bahwa Jack memahami gambar besarnya, sehingga dirinya akan memiliki perspektif mengenai apa yang coba dicapainya. Ia kemudian membagi-bagi pekerjaan Jack ke dalam penugasan-penugasan yang lebih kecil. Dengan mengajari Jack satu demi satu tugas, ia mengatasi ketakutan Jack pada proyek tersebut dan membantunya berkembang menjadi seorang sejawat yang penting.

Menjadi Coach

Mungkin, bagian yang paling menantang dari pekerjaan pemimpin adalah membentuk rekan-rekan individual menjadi suatu unit yang dinamis, interaktif, dan berkinerja tinggi. Kita telah melihat bagaimana para pelatih olahraga membangun tim mereka dan sebagai pemimpin tim kerja, kita dapat belajar dari mereka.

Kita melakukan hal ini dengan membantu anggota-anggota kelompok untuk mengembangkan talenta mereka sampai optimal. Kita membuat mereka tetap sadar akan tujuan organisasi dan berbagai metode serta teknik termutakhir yang akan memungkinkan mereka mencapai tujuan itu. Kita membantu mereka untuk mempelajari apa

yang tidak mereka ketahui dan menguasai apa yang sudah mereka ketahui.

Sebuah contoh yang baik adalah Bob, seorang tenaga penjual berpengalaman yang baru-baru ini direkrut oleh perusahaan. Bob tidak mengharapkan kalau sang manajer akan memberinya pelatihan yang ekstensif karena latar belakangnya yang mengesankan. Ia berasumsi bahwa dirinya akan diberi orientasi mengenai lini produk perusahaan, lalu dikirim ke lapangan. Namun, manajer Bob bersikukuh untuk memberinya pelatihan seekstensif mungkin, sama seperti yang diberikan kepada trainee penjualan yang belum berpengalaman. Bob bisa mengerti hal ini. Ia adalah juara lari di sekolah menengah, tetapi ketika bergabung dengan tim pelari universitas, pelatihnya kala itu tetap memberinya perhatian dan latihan yang sama seperti anggota-anggota tim yang belum pernah ikut dalam lomba.

Manajer-manajer yang sukses mencamkan hal ini ketika menerima karyawan baru. Jika karyawan tersebut telah memiliki pengalaman sebelumnya, tetap penting untuk memahami pendekatan perusahaan pada pekerjaan, yang mungkin saja berbeda dari pengalaman masa lalu si karyawan. Sebagian besar manajer tidak akan ragu untuk melakukan hal ini kepada mereka yang belum memiliki pengalaman, tetapi sering kali mengabaikannya pada karyawan yang sudah berpengalaman.

> *Selama tiga tahun terakhir, kami telah melakukan banyak riset dan telah menemukan bahwa pemimpin-pemimpin yang memiliki keterampilan coaching terbaik mempunyai hasil bisnis yang lebih baik.*
>
> — Tanya Clemens, wakil presiden eksekutif global & pengembangan organisasional di IBM

Sepuluh Tips untuk Memberi Coaching pada Rekan Kerja

1. Temuilah semua rekan kerja secara teratur untuk mencari tahu apa yang orang itu dapat lakukan agar menjadi lebih efektif dan apa yang dapat kita lakukan untuk membantu.
2. Jangan menunggu evaluasi kinerja formal untuk menangani isu kinerja yang buruk. Ambil tindakan untuk segera memperbaikinya setelah isu tersebut terlihat.
3. Buatlah catatan yang terus diperbarui menyangkut kemajuan setiap rekan kerja. Cantumkan di dalamnya contoh-contoh keberhasilan dan kegagalan. Catat area-area yang butuh perbaikan. Buatlah rekomendasi yang spesifik bagi perkembangan orang tersebut.
4. Ketika memberi pelatihan kepada rekan kerja, camkan bahwa orang menguasai tugas dalam langkah-langkah kecil. Susunlah pelatihan dengan terlebih dulu memberi tugas-tugas kecil kepada mereka baru melangkah ke tugas-tugas yang lebih kompleks.
5. Besarkan hati mereka yang lambat dalam belajar dengan cara memberi pujian terhadap berbagai usahanya dan buatlah pelatihan tambahan untuk membantu mereka mengejar ketertinggalan.
6. Alih-alih berusaha mengejar beberapa tujuan dalam sekali waktu, bantulah para rekan-rekan lain untuk membangun keterampilan mereka dengan cara mengupayakan pencapaian tujuan satu demi satu. Ketika satu tujuan hampir tercapai, tambahkan tujuan lain.
7. Kita semestinya menjadi teladan bagi para rekan-rekan yang lain melalui usaha pembelajaran dan penerapan kita atas pendekatan-pendekatan baru pada pekerjaan.
8. Berbagilah tip, informasi, dan gagasan yang kita pelajari kepada anggota tim yang lain. Ini bisa jadi dalam bentuk artikel yang kita baca dan klipingkan, sumber-sumber dari Internet yang kita

kirimkan lewat surel kepada mereka, atau dengan berbagi konsep secara langsung.

9. Berikan tanggung jawab kepada rekan kerja kita atas seluruh atau sebagian proyek dan beri mereka keleluasaan untuk melakukannya tanpa campur tangan kita.
10. Jika sesi *coaching* kita tidak menghasilkan perbaikan, ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:
    - Apakah maksud dari sesi *coaching* tersebut?
    - Apa yang sudah saya lakukan untuk mencapai maksud tersebut?
    - Tindakan apa yang dihasilkan dari sesi itu?
    - Mintalah anggota tim untuk menjawab pertanyaan yang sama, dan bandingkan hasilnya.

Melakukan Coaching terhadap Tim

Dewasa ini, banyak pekerjaan yang dikerjakan secara tim sehingga tidaklah cukup untuk memberi pelatihan pada tiap-tiap anggota tim agar berkinerja dengan luar biasa. Hal yang sama pentingnya adalah menyatukan anggota-anggota kelompok menjadi sebuah unit kerja yang terkoordinasi dengan baik.

Untuk tim yang baru, prosesnya dimulai dengan suatu orientasi yang menyeluruh tentang tujuan tim—apa yang diharapkan dari rekan kerja, dan dari tim secara keseluruhan. Hal ini dapat dilakukan dalam sesi kelompok atau, ketika ada satu anggota baru ditambahkan, satu demi satu.

Mari kita lihat Erica, pemimpin tim teknologi informasi. Ketika tim tersebut ditugasi sebuah proyek baru, Erica menghabiskan hari-hari

pertama penugasan untuk mendiskusikan proyek tersebut dengan para anggota tim—baik secara individual maupun secara kelompok. Ia mengatakan, "Semakin banyak waktu yang aku curahkan di depan, maka tingkat kesuksesannya akan semakin tinggi." Ia memanfaatkan pengalaman yang dimiliki oleh anggota-anggota tim dalam berbagai proyek serupa dan secara bersama-sama merencanakan seluruh operasi tersebut. Seiring berjalannya proyek, ia mencatat kemajuan rekan-rekan kerjanya dan tak ragu untuk datang membantu, memberi pelatihan tambahan, atau apa pun yang diperlukan untuk membuat orang itu lebih efektif dalam pekerjaannya.

Memberi Ceramah Singkat

Persis seperti pelatih tim olahraga memberi ceramah singkat kepada anggota timnya sebelum pertandingan dan selama jeda, seorang pemimpin menemukan bahwa masukan-masukan pendek bisa menstimulasi produksi, dan menyegarkan kembali tim ketika antusiasme mereka mengendur. Ceramah singkat itu lebih dari sekadar, "Ayo, tim, maju!" Seorang pemimpin tim yang efektif memberi tim pemahaman mengenai apa yang perlu diubah untuk menjadi lebih efektif, dan bekerja dengan mereka untuk membuat berbagai perubahan tersebut.

Ceramah kecil akan membantu tim untuk menjaga semangat selama waktu yang singkat—dan sering kali itu sudah cukup untuk menarik mereka dari kelembaman. Untuk efek yang lebih bertahan lama, kita harus membuat tim tetap sadar akan kemajuannya. Sangatlah penting untuk memuji setiap pencapaian, merayakan tercapainya tujuan-tujuan, dan memberi penghargaan pada anggota tim yang bekerja secara luar biasa.

Pemimpin yang baik, seperti pelatih yang baik, juga melatih orang untuk memberi ceramah-ceramah kecil pada diri mereka sendiri.

Dengan menunjukkan kepada rekan kerja bahwa kita percaya pada kemampuan mereka dan membantunya membangun kepercayaan diri, kita menjalankan salah satu fungsi terpenting dari pekerjaan kita sebagai manajer/*coach*. Seorang pelatih dikatakan sukses jika mampu bekerja bersama orang untuk memelihara api semangat mereka ketika merasa lemah, untuk mengingatkan mereka ketika lupa akan fundamental dari pekerjaannya, dan untuk bergembira dengan mereka karena pencapaian-pencapaiannya. Mereka memahami kepribadian rekan-rekan kerjanya, dan memodel berbagai program motivasional yang akan mendayagunakan faktor-faktor ini sebaik mungkin. Pelatih yang efektif tidak mudah menyerah kala beberapa orang tidak memenuhi yang diharapkan. Mereka bekerja dengan karyawan-karyawannya dan bekerja sekeras mungkin untuk mencapai standar tinggi yang ditetapkan bagi tim.

Pemimpin yang baik menghargai kinerja yang luar biasa dan setiap perbaikan yang ada. Ketika prestasi istimewa dicapai, pemimpin memuji tim dan menegaskan bagaimana upaya bersama dari semua anggota tim berkontribusi terhadap prestasi itu. Seorang manajer mengadakan pesta piza atau es krim sederhana ketika suatu bagian yang penting dari sebuah proyek selesai dikerjakan dengan sukses. Seorang manajer lain menyelenggarakan pesta barbekyu di rumahnya bagi semua anggota dan pasangannya ketika sebuah proyek yang sangat kompleks berhasil diselesaikan.

> *Orang bodoh mana pun dapat mengkritik, mengecam, dan mengeluh, tetapi butuh karakter dan pengendalian diri untuk bisa memahami dan mengampuni.*
>
> — Dale Carnegie

Membangun Tim yang Bermotivasi Tinggi

Coaching kita akan sangat efektif jika tahu bagaimana baiknya memotivasi anggota-anggota staf kita dengan sebaik-baiknya. Jika tidak menguasai hal ini, dipastikan kita akan menghabiskan banyak waktu hanya untuk mengatasi penolakan pada pekerjaan dan proyek-proyek baru.

Kita sering mendengar bahwa orang menolak perubahan. Dalam skala besar, orang menolak perubahan yang mereka pandang tidak perlu, ketika perubahan tidak menarik bagi mereka, atau ketika mereka yakin bahwa tidak akan sukses dalam lingkungan yang berubah. Setiap kali orang diminta berubah tanpa persetujuan yang datangnya dari diri mereka sendiri, kita menciptakan penolakan atau resistensi. *Coach* yang efektif menjawab kekhawatiran staf-stafnya terkait perubahan, dan menciptakan suatu atmosfer tatkala orang termotivasi untuk mencapai level kinerja yang tinggi secara konsisten.

Menyediakan Sumber daya

Manajer yang efektif memastikan bahwa semua sumber daya yang dibutuhkan untuk proses pelatihan tersedia. Ini mencakup penyediaan waktu, dana, perlengkapan, alat bantu pelatihan, informasi, dan persetujuan serta dukungan dari manajemen level atas—dan, yang paling penting, komitmen personal untuk meraih kesuksesan dari semua yang terlibat. Kita harus memastikan bahwa semua sumber daya yang sesuai tersedia dan bisa digunakan. Tidak ada yang lebih membuat frustrasi daripada dijanjikan sesuatu tetapi tidak mendapatkannya. Hal tersebut dapat membuat setiap orang merasa bahwa mereka telah dipersiapkan untuk gagal.

Seorang pelatih yang baik akan membuat para pemainnya melihat apa yang mereka bisa alih-alih siapa mereka saat ini.

— Ara Parseghian, pelatih sepakbola, Notre Dame University

Menjadi Seorang Mentor—Membantu Orang Lain Menjadi Mentor

Salah satu cara paling baik untuk mengembangkan anggota staf kita adalah dengan mendorong rekan-rekan kerja yang berpengalaman untuk mementori karyawan baru. Misalnya, seorang rekan yang lebih berpengalaman menerima seorang karyawan yang lebih muda di bawah bimbingannya dan menjadi mentor dari karyawan tersebut. Orang yang dibimbing itu tidak hanya akan memiliki langkah awal demi kemajuannya, tetapi juga pengetahuan yang lebih banyak terkait pekerjaannya, seluk beluk dan nuansa atau kontribusi bagi perusahaan, juga trik-trik yang berlaku di industri.

Jika semua orang memiliki mentor, maka akan menjadi sebuah keuntungan besar bagi organisasi. Sebagai pemimpin, kita perlu mempertimbangkan untuk menjadikan aktivitas mementor suatu kewajiban tidak hanya bagi diri kita sendiri, tetapi juga bagi semua rekan yang berpengalaman. Dengan merancang suatu program pementoran, dan menugaskan orang-orang terbaik kita untuk turut bertanggung jawab menjadi mentor bagi rekan-rekan yang baru, kita mengambil langkah besar untuk membantu karyawan baru produktif dan berada di jalur yang tepat demi pertumbuhan personalnya.

Program pementoran yang terstruktur mensyaratkan bahwa orang yang dipilih untuk menjadi mentor bersedia menjalankan tugas tersebut. Memaksa orang untuk menjadi seorang mentor sama saja dengan bunuh diri. Tidak setiap orang tertarik atau punya kualifikasi untuk menjadi seorang mentor. Namun, bila dalam penilaian kita

orang yang menolak penugasan tersebut sungguh-sungguh memiliki kualifikasi, tetapi malu atau tidak percaya diri, kita perlu berbicara dari hati ke hati dengannya untuk mendiskusikan bagaimana menerima tugas tersebut, baik anggota itu maupun tim akan diuntungkan. Orang yang berpengalaman dalam seni pementoran semestinya melatih mentor-mentor baru.

Sang mentor dan orang yang dimentori pun akan mendapat manfaat dari proses pementoran. Tentu saja, mereka yang dimentori belajar banyak dari proses itu, tetapi yang sama pentingnya, mentor pun mendapatkan manfaatnya karena keterampilan mereka ikut terasah. Pementoran meningkatkan rasa tanggung jawab sang mentor sebab dengan membimbing orang yang dimentorinya itu dirinya akan memahami beragam kebijakan dan perpolitikan perusahaan. Proses pementoran juga membuat mereka lebih efektif dalam relasi interpersonal mereka.

> *Seorang mentor adalah mereka yang melihat lebih banyak talenta dan kemampuan di dalam diri Anda daripada yang dapat Anda lihat sendiri, dan membantu Anda mewujudkannya.*
>
> — Bob Proctor, penulis, pembicara, dan *coach* kesuksesan

Sepuluh Tip untuk Mentor Baru

Ketika ditugaskan untuk menjadi seorang mentor, kita perlu belajar sebanyak mungkin mengenai seni pementoran. Jika kita sendiri pernah memiliki pengalaman yang bagus dengan seorang mentor, kita dapat menggunakannya sebagai model. Jika tidak, carilah seorang yang pernah memiliki mentor yang baik dan belajarlah darinya.

Berikut adalah 10 hal untuk diingat-ingat:

1. Pahamilah pekerjaan itu. Tinjau ulang dasar-dasarnya. Ingat kembali permasalahan-permasalahan yang pernah kita hadapi dan bagaimana menanganinya. Siapkan diri untuk menjawab berbagai pertanyaan menyangkut setiap aspek dari pekerjaan itu.

2. Cari tahu sebanyak-banyaknya mengenai perusahaan kita. Salah satu fungsi utama seorang mentor adalah membantu orang yang dimentorinya mengatasi masalah ketidakfamiliaran dengan kebijakan dan praktik perusahaan. Hal yang jauh lebih penting, sebagai seseorang yang sudah bergabung dengan organisasi selama beberapa waktu, kita mengenal dari dalam cara kerja organisasi—struktur kuasa yang sebenarnya—perpolitikan perusahaan. Itu artinya, tidak bijak untuk bergosip atau menyampaikan opini mengenai sebuah kelompok atau seorang individu dalam organisasi kita. Kita hanya boleh menyampaikan informasi yang objektif dan faktual mengenai bagaimana organisasi kita bekerja.

3. Kenalilah si karyawan baru. Untuk menjadi seorang mentor yang efektif, kita harus meluangkan waktu untuk tahu sebanyak mungkin mengenai orang yang kita mentori. Cari tahu tentang pendidikan, pengalaman kerja, pekerjaannya saat ini, dan semacamnya. Pelajari pula apa tujuan, ambisi, juga minat-minatnya yang lain. Amatilah sifat dan kepribadiannya. Biasakan diri Anda dengan cara berkomunikasi yang disukainya—tatap muka, memo tertulis, telepon, surel, SMS, dan semacamnya.

4. Belajarlah untuk mengajar. Jika kita memiliki pengalaman serba sedikit dalam hal mengajar, pelajarilah metode-metode pengajaran dari guru terbaik yang kita kenal. Bacalah berbagai artikel dan buku mengenai teknik pengajaran.

5. Bukalah diri untuk belajar. Hal yang sangat penting adalah bahwa kita terus belajar—tidak hanya mengenai teknik-teknik terbaru di bidang kita, tetapi juga tentang berbagai perkembangan di industri kita, di komunitas bisnis, dan di bidang manajemen secara keseluruhan.

6. Bersikaplah sabar. Beberapa orang belajar lebih lambat daripada yang lain. Butuh waktu untuk membiasakan diri pada pekerjaan baru tidak berarti bahwa seseorang itu bodoh. Jika orang yang kita mentori tidak menangkap maksud kita seketika itu juga, bersabarlah. Orang yang lambat belajar sering kali tumbuh menjadi anggota tim yang produktif.

7. Jadilah bijak. Kita bukanlah sersan pelatih yang melatih seorang kadet bagaimana selamat dalam pertempuran. Bersikaplah baik. Bersikaplah santun. Bersikaplah lembut tetapi tegas, dan beri tahu orang yang sedang dilatih bahwa kita mengharapkan yang terbaik.

8. Jangan takut untuk mengambil risiko. Beri si karyawan ba–ru penugasan-penugasan yang akan menantang kemam–puannya. Buatlah ia sadar bahwa kegagalan mungkin saja terjadi, tetapi bahwa cara paling baik untuk bertumbuh adalah dengan mengambil pekerjaan yang sulit. Kegagalan mesti dilihat sebagai pengalaman pembelajaran.

9. Rayakanlah kesuksesan. Buatlah karyawan baru itu tahu bahwa kita bangga dengan pencapaian dan kemajuan yang dibuatnya. Ketika sesuatu yang memang penting berhasil dicapai, beri tahu si karyawan baru tersebut dan juga orang-orang lain.

10. Doronglah orang yang Anda mentori untuk menjadi seorang mentor. Hadiah terbaik yang dapat kita peroleh dari menjadi

seorang mentor adalah begitu kebutuhan akan pementoran sudah selesai, anak didik kita akan melanjutkan prosesnya dengan menjadi seorang mentor.

Pementoran adalah otak untuk memilih, telinga untuk mende–ngarkan, dan dorongan ke arah yang benar.
— John Crosby, eksekutif bisnis

Mengoreksi Kesalahan

Orang yang paling kompeten pun akan membuat kesalahan dalam pekerjaan mereka dari waktu ke waktu. Tanggung jawab manajer adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan ini. Untuk menjaga semangat kerja dan mendorong anggota-anggota staf mencurahkan usaha terbaik mereka, kita harus melakukan hal ini tanpa menimbulkan kebencian atau membuat rekan kerja merasa tidak cukup baik atau minder. Kita mungkin jadi frustrasi, kesal, bahkan jengkel dengan situasi itu, tetapi ini bukanlah waktu atau tempatnya untuk kehilangan kesabaran kita, mengumpat dan berkata-kata kasar serta menghina orang yang melakukan kesalahan.Segera tangani setiap permasalah muncul. Kita tidak boleh menunggu sampai situasi mencapai keadaan yang tidak bisa ditoleransi, kemudian meledak dalam amarah. Oleh karena itu, segeralah bertindak, sementara situasi dan respons kita masih bisa dikelola.

Sembilan R dalam Mengoreksi Kesalahan

Berikut adalah beberapa saran untuk mengoreksi kesalahan secara diplomatis, mengajari rekan kerja cara memperbaiki kesalahan, dan menghindari untuk membuat kesalahan di masa yang akan datang.

Research. Lakukan yang perlu dikerjakan sebelumnya untuk memastikan bahwa kita mengetahui semua fakta sebelum mendis–kusikan isunya dengan rekan kerja. Tujuan kita bukanlah pertama-tama untuk membangun argumen, tetapi lebih untuk mengumpulkan informasi. Kita harus membuka pikiran dan melihat yang ada di balik fakta untuk memahami motivasi dengan lebih baik.

Rapport. Ketika bertemu dengan seseorang yang telah melakukan kesalahan, yang terbaik adalah memulai dengan membuat orang tersebut merasa nyaman dan tidak terlalu khawatir. Salah satu cara untuk melakukannya adalah memulai dengan apresiasi jujur yang didukung oleh bukti. Alih-alih sekadar melemparkan pujian yang bersifat umum, pilihlah sebuah perilaku yang sudah kita amati. Pertahankan kebijakan untuk membuat relasi bisnis kita hangat sehingga orang lain tersebut terbuka pada masukan kita.

Lakukan diskusi secara privat. Jangan mengatakan atau melakukan sesuatu yang bisa menyebabkan orang tersebut merasa malu atau kehilangan muka di depan orang lain.

Adopsi sikap dan tindakan yang kita inginkan agar ditunjukkan oleh orang lain itu. Jika kita bicara dengan tenang dan kalem, ke–mungkinannya adalah orang lain itu pun akan berbicara dengan cara demikian. Jika kita melihat kesalahan yang dibuat sebagai sesuatu yang kecil dan bisa diperbaiki, sekiranya orang tersebut akan mengadopsi sikap yang sama.

Relate to the situation. Hal yang esensial agar berhasil mengoreksi kesalahan adalah fokus pada persoalan, bukan pada orang. Buanglah kata ganti personal dan lakukan depersonalisasi atas masalah. Tindakannya yang salah, bukan orang yang melakukannya. Kita ingin memberi orang tersebut kesempatan untuk menjelaskan apa yang sudah terjadi kemudian memberitahunya bahwa kita tahu mengenai

masalah itu. Kita mesti mendengarkan untuk memahami serta menentukan apakah ia menerima tanggung jawab atau melemparkan kesalahan dan menghindar dari tanggung jawab. Tujuan kita adalah mengumpulkan fakta dan informasi sehingga bisa mengidentifikasi persoalannya dan menentukan kenapa hal tersebut bisa terjadi secara akurat. Dengan tidak bersikap menuduh dan melompat pada kesimpulan, perspektif yang muncul akan berbeda, dan akar masalah dari persoalan bisa diidentifikasi.

Alih-alih menyematkan label atau sifat negatif pada individu yang melakukan kesalahan, kita sebaiknya membahasakan komentar dengan istilah-istilah yang netral. Berikut adalah contohnya: alih-alih mengatakan, "Tidak ada cukup informasi mengenai masalah keselamatan di dalam laporan ini," katakan, "Laporan ini sangat komprehensif; akan lebih efektif lagi bila bagian mengenai keselamatan dibuat lebih mendetail ..." Alih-alih berkomentar, "Kenapa Anda begitu ceroboh mengenai statistik ini?" kita dapat mengatakan, misalnya, "Statistik perlu sangat akurat." Jika perlu, sampaikan tindakan yang bisa diambil untuk membantu orang tersebut memperbaiki kesalahannya. "Joe Smith memiliki angka-angka terbaru yang Anda perlukan. Bisakah Anda menemuinya hari ini?" atau "Bisakah Anda menelepon Marry Ross di X-Tech untuk memberi tahu tanggal pengiriman yang diperbarui?"

Bagaimana rekan kerja kita merelasikan persoalan—tindakan, sikap, dan perilaku mereka dalam diskusi ini—akan menentukan langkah-langkah selanjutnya.

Restore performance. Maksud dari langkah ini adalah untuk memperbaiki masalah, mengurangi kemungkinan kesalahan terulang kembali, dan merestorasi atau memulihkan kinerja rekan yang membuat kesalahan. Langkah ini juga mencakup usaha merancang cara untuk mencegah terulangnya persoalan tersebut.

Langkah ini hendaknya dilakukan secara berbeda antara rekan yang mau menerima tanggung jawab dan mereka yang melemparkan kesalahan serta menghindari tanggung jawab. Dengan karyawan yang bertanggung jawab, cara yang efektif bisa berupa tanya-jawab dan *coaching* untuk mendorongnya menyarankan cara-cara guna memperbaiki situasi. Libatkan orang tersebut dalam analisis persoalan dan proses pengambilan keputusan.

Untuk karyawan yang justru melemparkan kesalahan atau menghindar dari tanggung jawab, pertama-tama manajer mungkin perlu menandaskan kembali kinerja yang diharapkan dan memberinya *coaching* untuk menerima tanggung jawab serta memulihkan akuntabilitasnya.

Reassure. Langkah ini berfokus pada orang. Tentu saja, seseorang yang telah membuat kesalahan akan merasa, sampai taraf tertentu, seperti seorang pecundang dan mungkin menghadapi kesempatan selanjutnya dengan kepercayaan diri yang tergerus. Oleh karena itu, manajer perlu membantu orang tersebut untuk melihat situasinya dalam konteks yang berbeda.

Orang tersebut perlu diyakinkan kembali akan betapa bernilai dan pentingnya dirinya bagi organisasi dan akan dukungan serta perhatian dari manajer. Orang itu mesti meninggalkan rapat atau pertemuan dengan motivasi yang terpompa untuk mencapai kinerja yang optimal karena dirinya mendapat sokongan yang kukuh dari organisasi.

Karyawan yang melemparkan kesalahan dan menghindari tanggung jawab harus meninggalkan ruang pertemuan dengan kesadaran akan akuntabilitas dan pemahaman akan apa yang diharapkan perusahaan darinya. Orang tersebut juga harus mengerti bahwa kita tertarik dan berkomitmen pada kesuksesan serta pertumbuhannya.

Retain. Apabila menjalankan langkah-langkah sebelumnya dengan baik, kita meningkatkan peluang untuk mempertahankan karyawan tersebut dan mendongkrak komitmennya. Memaafkan kesalahan juga menguatkan semangat kerja tim secara keseluruhan. Ini membangun kepercayaan dan meningkatkan level komitmen dan etika kerja.

Restate. Jika kinerja tidak membaik dan rekan kita tampaknya tidak bisa memahami isunya, langkah selanjutnya adalah menyatakan ulang fakta, keseriusan, kebijakan, dan langkah perbaikan terhadap isu yang dihadapi; ini memberi orang tersebut satu kali lagi kesempatan untuk melakukan hal yang benar.

Reprimand. Ketika orang menolak untuk menerima tanggung jawab, kita mungkin harus secara formal mengingatkan kembali mereka dengan cara tertentu sebelum tindakan lebih lanjut. Sebagian besar organisasi telah memiliki dan menetapkan kebijakan serta prosedur yang harus diikuti sebelum tindakan disipliner diambil. Secara khusus, ini penting di perusahaan-perusahaan dengan kontrak baik dengan karyawan individual maupun dengan serikat pekerja.

Remove. Terkadang, kita menemukan bahwa karyawan itu tidak cocok untuk suatu tugas atau proyek tertentu atau, dalam beberapa kasus, sebagian besar aktivitas bagian. Kita mungkin perlu mengeksplor apakah kekuatan, minat, dan tujuannya serta mencari yang lebih cocok bagi kebaikan perusahaan. Suatu ketidakadilan bagi karyawan dan perusahaan ketika kita melanggengkan sebuah situasi tatkala individu merasa mereka tidak dapat pernah sukses.

Langkah terakhir setelah berbagai upaya untuk memberikan *coaching* pada karyawan yang berkinerja buruk agar memiliki kinerja sesuai yang diharapkan tidak berhasil adalah mencopot mereka dari area tanggung jawab ini—memindahkan, menugaskan ulang, atau

membebaskan mereka dari organisasi. Ingatlah untuk mematuhi semua kebijakan organisasi ketika membuat keputusan ini.

Kesimpulan

- Pekerjaan pemimpin adalah memastikan bahwa semua anggota kelompok atau tim tahu tujuan organisasi dan berbagai metode serta teknik termutakhir yang akan memampukan mereka menerima tujuan-tujuan itu. Pemimpin membantu mereka mempelajari apa yang tidak ketahui dan menguasai apa yang sudah diketahui.
- Untuk menjadi seorang pemimpin sukses, tujuan utama kita adalah mengembangkan serta mengolah keterampilan dan keefektifan anggota tim atau staf kita.
- Sebuah cara untuk membantu karyawan baru memulai dan belajar cara kerja perusahaan adalah dengan menugaskan satu orang atau, lebih baik lagi, dua orang rekan pada masing-masing dari mereka, yang bisa menjawab berbagai pertanyaan serta membimbingnya melewati lika-liku praktik perusahaan.
- Sebelum mengawali proses pelatihan karyawan baru, bacalah kembali deskripsi pekerjaan untuk mencari tahu apakah deskripsi tersebut masih mutakhir, dan jika tidak, buatlah penyesuaian yang diperlukan.
- Tidak peduli betapa banyak pengalaman yang seseorang miliki di bidangnya, bahwa kita memberi orang tersebut pelatihan yang spesifik dalam metode dan teknik yang digunakan tetaplah penting.
- Ketika instruksi disampaikan, ajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai berbagai poin kunci yang sedang dipresentasikan. Mintalah para pendengar untuk menceritakan bagaimana mereka memahami atau menafsirkan instruksi-instruksi kita. Jika relevan,

tanyakan pula bagaimana mereka akan mengikuti berbagai instruksi tersebut.

- Seperti seorang pelatih tim olahraga yang terus-menerus waspada untuk bisa mengidentifikasi area-area di mana perbaikan dapat dibuat untuk tiap-tiap anggota tim, atasan yang sukses di tempat kerja pun berusaha untuk bekerj asama dengan setiap karyawannya untuk mengasah keterampilan mereka sehingga mereka dapat menjadi semakin efektif dalam pekerjaannya.
- Saat ini, banyak dari pekerjaan yang dilakukan secara tim, sehingga tidaklah memadai untuk melatih tiap-tiap anggota tim agar berkinerja luar biasa. Hal yang sama pentingnya adalah menyatukan anggota-anggota kelompok menjadi suatu unit kerja yang terkoordinasi.
- Persis seperti pelatih olahraga yang memberi ceramah singkat kepada tim sebelum pertandingan dan sewaktu jeda, pemimpin tim mendapati bahwa ceramah singkat menstimulasi produksi, dan membangkitkan semangat tim ketika antusiasme mereka mulai memudar.
- Pemimpin yang baik menghargai setiap perbaikan dan poin yang baik. Ketika prestasi yang istimewa diraih, pemimpin memuji tim dan menegaskan bagaimana upaya bersama semua anggota tim berkontribusi terhadap prestasi atau pencapaian itu.
- Salah satu cara paling baik untuk mengembangkan anak buah kita adalah dengan mementor mereka. Cara ini memberi orang yang kita mentori untuk melangkah maju, dan pengetahuan yang berguna mengenai pekerjaan, cara kerja perusahaan, dan trik-trik di industri.
- Untuk menghindari ketidaksukaan dan memastikan kerja sama, saat mengoreksi kesalahan seorang rekan kerja, berfokuslah pada kesalahan yang dibuatnya—bukan pada orangnya.

Ketika menghadapi rekan-rekannya yang telah gagal untuk memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, ikutilah prinsip "9R".

Langkah 10

Menjalani Hidup yang Harmonis

Kita semua ingin hidup bahagia di lingkungan yang damai. Namun dalam pekerjaan, di rumah, atau di aspek mana pun dari aktivitas kita, konflik bisa berkembang yang menganggu keharmonisan hidup.

Banyak yang telah ditulis mengenai bagaimana menciptakan dan mempertahankan suatu keluarga yang bahagia. Di buku ini, kita akan berfokus pada memelihara harmoni di tempat kerja. Namun, harap dicamkan bahwa sebagian besar saran mengenai cara menangani konflik juga bisa diterapkan dalam mengatasi konflik di keluarga serta di kelompok sosial dan komunitas kita.

Sebagai atasan atau pemimpin tim, kita mesti waspada pada tanda-tanda konflik dan mengambil tindakan untuk mencegahnya, jika memungkinkan, serta untuk menyelesaikannya segera setelah konflik tersebut timbul.

Suatu hal yang sangat alamiah bahwa di organisasi mana pun yang mempekerjakan sejumlah besar orang pasti terjadi kesalahpahaman, ketidakpuasan, atau sekadar keluhan kecil. Tidak adanya konflik yang disadari oleh manajemen tidak serta-merta berarti bahwa konflik tersebut tidak ada. Mungkin saja yang terjadi adalah karyawan tidak tahu bagaimana membuat konflik tersebut terperhatikan oleh manajemen. Garis komunikasi mungkin terhalangi di suatu titik.

Persoalan yang tidak bisa diungkapkan dan dipecahkan atau diklarifikasi membusuk di benak orang yang terdera. Pada suatu ketika, mungkin di kehidupan kerja atau pribadi, kita pernah mendapati diri terobsesi pada apa yang mesti dilakukan terhadap suatu peristiwa atau kejadian. Pikiran akan hal itu mendistraksi kita dari apa yang ingin dikerjakan, dan kita kehilangan kedamaian batin. Di tempat kerja, fokus seorang karyawan pada persoalan yang menderanya bisa memanifestasi dalam kinerja yang buruk, pelambatan yang disengaja, ketidakhadiran di tempat kerja, dan atau tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) yang tinggi. Hal itu juga bisa menyebabkan sikap permusuhan yang serius dari karyawan. Sangatlah penting bagi para karyawan untuk memiliki sarana guna membuat keluhan dan konflik yang dihadapinya diperhatikan oleh orang di organisasi yang memiliki otoritas untuk memperbaiki persoalan.

Membangun Komunikasi Terbuka

Sebagian besar orang dan organisasi cukup baik dalam membuka lini komunikasi mereka. Untuk membantu mengatasi konflik, kita ingin memastikan bahwa ada garis komunikasi yang jelas dari manajemen puncak ke setiap pekerja dan, yang sama pentingnya, dari setiap pekerja ke manajemen puncak. Semua kebijakan dan prosedur perusahaan harus diinformasikan kepada semua karyawan. Ini dapat dilakukan dalam bentuk buku pegangan karyawan yang mudah dibaca, dan pertemuan-pertemuan antara atasan dengan staf-stafnya mereka untuk mengklarifikasi serta menegaskan konten dari buku pegangan tersebut. Ketika pelanggaran spesifik terjadi, atasan didorong untuk berbincang-bincang secara personal dengan pelanggar sebelum mengambil tindakan disipliner.

Memperoleh informasi dari manajemen senior kepada anggota staf jarang menghadirkan masalah; mengumpulkan informasi dari para pekerja ke manajer atas tidaklah mudah. Di sini, orang yang memegang kunci adalah atasan atau pemimpin tim, yang akan menjadi sangat efektif jika ia mendapatkan kepercayaan dari para anak buahnya. Para karyawan harus merasa bahwa menyampaikan keluhan mereka kepada atasan tidak hanya "aman" tetapi juga bermanfaat dan semua keluhan akan ditangani dengan cepat dan adil.

Pemimpin yang sukses dapat melihat kesempatan dalam setiap kesulitan alih-alih melihat kesulitan dalam setiap kesempatan.

— Reed Markham, pendidik Amerika

Menjaga Perdamaian

Jika pertentangan atau perselisihan mengenai suatu isu terus dipendam, konsekuensi yang berat menanti. Mereka yang terlibat kemungkinan tidak akan bisa bekerja sama di area yang diperselisihkan, tetapi juga dalam urusan-urusan ketika mereka tidak bertentangan. Semua pihak harus berusaha untuk meredakan ketegangan. Berikut adalah beberapa pedoman untuk itu:

1. Tangani isunya ketika emosinya sedang stabil. Tidak banyak yang bisa dicapai ketika para partisipan sedang marah atau tertekan secara emosi. Jika kita merasa masalah itu masih terlalu panas untuk ditangani pada saat ini, tundalah untuk mengatasinya. Jika tidak ada kemendasakan, kita dapat menjadwalkan sebuah pertemuan di kemudian hari untuk mendiskusikannya. Jika masalah itu membutuhkan tindakan yang lebih cepat, bahkan jeda yang singkat dapat membantu mengurangi ketegangan. Namun, jangan menunggu *terlalu* lama—ketegangan bisa "mengakar"

pada diri seseorang dan semakin sering mereka mengulang-ulang "kisah negatif" pada dirinya sendiri, maka hal tersebut akan terasa "benar" di dalam benak mereka.

2. Sebelum mempertemukan semua pihak, kita mungkin perlu berbicara dengan masing-masing dari antara mereka secara terpisah untuk mendengarkan ceritanya dari sisi mereka. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang memberikan informasi yang baik. Beberapa pertanyaan awal bisa berbunyi seperti:
   - Mara, ceritakan padaku bagaimana situasinya dari sudut pandangmu.
   - Ketika kamu mendiskusikannya dengan Corey, apa yang diusulkannya?
   - Apa reaksimu ketika ia mengatakan itu?
   - Kenapa hal itu membuatmu kesal?
   - Menurutmu, kenapa Corey tidak melihat dari sudut pandangmu?
   - Apa yang bisa kulakukan untuk membantumu?

   Setelah itu, bicaralah secara terpisah dengan Corey untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sama.
3. Pilih tempat yang netral. Jika perselisihan yang terjadi adalah antara pemimpin atau anggota kelompok yang berbeda, ajaklah semua pihak yang terlibat untuk bertemu di sebuah ruang rapat yang jauh dari tempat mereka kerja biasanya. Jika diskusi diadakan di tempat kerja dari salah satu pihak yang berselisih, pihak lain mungkin merasa tidak nyaman.
4. Jika memungkinkan, perlakukan isu tersebut sebagai masalah tim. Katakan bahwa ada dua orang rekan yang berselisih mengenai sebuah isu. Menyelesaikan masalah tersebut lebih dari sekadar

sebuah perselisihan antar-rekan; masalah tersebut memengaruhi tim secara keseluruhan.

5. Sebagai fasilitator diskusi, jangan mendominasi. Mulailah dengan cara yang menyenangkan. Misalnya, awali dengan komentar seperti, "Seperti kalian berdua ketahui, menyelesaikan proyek ini tepat pada waktunya sangatlah penting. Sekarang, kita mengalami hambatan yang harus segera diatasi. Mara dan Corey, ini adalah proyek kalian dan kalian memiliki perbedaan mengenai bagaimana menyelesaikannya. Mari kita diskusikan hal ini dan bekerja bersama sehingga kita dapat mencapai kesepahaman."

   Kedamaian bukanlah soal tiadanya konflik tetapi hadirnya alternatif-alternatif kreatif untuk merespons konflik—alternatif bagi respons yang pasif atau agresif, alternatif bagi kekerasan.

   — Dorothy Thompson, penulis Amerika

6. Buat diskusi secara netral. Hindarilah komentar-komentar yang bernada menuduh dan menyiratkan bahwa salah satu pihak benar atau salah. Sebagai contoh, alih-alih mengatakan, "Mara, Anda belum mempertimbangkan faktor biaya," katakan, "mari kita perhitungkan biaya yang terlibat." Menuding pada "kegagalan" Mara membuatnya defensif. Hal tersebut juga berlaku dalam situasi-situasi di luar tempat kerja. Saat anak-anak sedang bertengkar, alangkah baiknya jika kita tidak serta-merta menuding pada kegagalan atau perilaku yang buruk dari salah satu dari mereka.
7. Berbicaralah tentang persoalannya, bukan orangnya. Sering kali pihak-pihak yang berlawanan dalam konflik menemukan kesalahan satu sama lain dan/atau melemparkan kesalahan satu sama lain atas timbulnya masalah. Kita tidak jarang mendengar

sesuatu seperti, "Ia tidak pernah memperhatikan saya," dan "ia selalu memberi tahu saya apa yang harus saya lakukan." Pernyataan-pernyataan seperti ini mencerminkan apa yang ada di balik persoalan, tetapi tidak berusaha menghadapi isu tersebut. Fokuskan pada persoalan yang ada agar diskusi berjalan secara positif. Sebagai contoh, Anda dapat mengatakan sesuatu seperti, "Tolong sampaikan kepada saya bagaimana beban kerja yang ada didistribusikan," atau "Aspek pekerjaan ini, mana yang menyebabkan persoalan paling besar?"

8. Berhentilah bicara dan dengarkan. Ingat kembali pepatah lama, "Ada alasan yang sangat baik kenapa kita memiliki dua telinga dan hanya satu mulut—agar kita mendengarkan dua kali lebih banyak daripada berbicara." Persoalan tidak dapat diselesaikan kecuali bila kita mempelajari semua seginya. Doronglah pihak lawan untuk bicara dengan bebas. Kemudian, dengarkan dan coba pahami.
9. Bertindak berdasarkan apa yang kita dengar. Tugas kita adalah menyelesaikan konflik sehingga proyek dapat dilanjutkan dengan baik. Jika berhasil, kita tidak hanya telah menyelesaikan persoalan itu, tetapi juga membuat terobosan dalam membangun kepercayaan dari staf kita.

Menyelesaikan Konflik tanpa Dendam

Mengelola reaksi emosional kita sendiri sangat penting untuk membuka jalur komunikasi. Dale Carnegie membahas tentang betapa pentingnya hal ini dalam bukunya, *How to Win Friends and Influence People* dan *How to Stop Worrying and Start Living*. Dale mengidentifikasi banyak pedoman praktis yang bisa membantu kita melangkah dari konflik dengan cara yang produktif dan tanpa

memendam kegetiran, yang kesemuanya dibahas di Apendiks B. Mari kita lihat bagaimana kita dapat memakai beberapa dari prinsip ini dalam resolusi konflik.

Melihat Sudut Pandang Orang Lain

Ketika akan menyesuaikan masalah dan berusaha untuk melihat secara jujur dari sudut pandang orang lain adalah dengan berusaha mengabaikan perspektif kita sendiri.

Rapat panitia penggalangan dana mentok. Jody, yang memimpin tiga kali penggalangan dana terakhir, bersikukuh bahwa acara golf tahun ini akan diteruskan. "Kita telah menyelenggarakan even golf setiap Mei selama bertahun-tahun. Para anggota menantikannya, dan kita selalu sukses secara finansial."

Kat, ketua panitia saat ini, mengatakan, "Jody, ya, even golf memang berhasil di masa lalu, tetapi jumlah dana yang bisa digalang terus menurun dari tahun ke tahun. Kita harus mencoba sesuatu yang baru. Aku rasa kita bisa mencoba lelang diam-diam. Lembaga amal favoritku mengadakan acara seperti ini tahun lalu. Banyak bisnis, restoran, bahkan resor dari seluruh dunia dihubungi untuk berkontribusi. Kami menghasilkan ribuan dolar."

Jody: "Even golf tidak hanya menghasilkan uang, tetapi memberi kontributor reguler kita kesempatan untuk menjamu tamu dengan acara yang menyenangkan—dan acara ini juga membuat orang-orang baru tertarik pada organisasi kita."

Kat: "Aku mengerti maksudmu. Memberi anggota-anggota kita kesempatan untuk berpartisipasi itu penting, tetapi kita juga harus menghadapi faktanya. Selama bertahun-tahun, kita menikmati fasilitas lapangan golf Springfield Country Club secara cuma-cuma—tetapi

karena kini klub tersebut sudah tutup, kita harus mencari lapangan yang baru, dan tidak ada lapangan golf di dekat sini yang cukup menarik. Dengan lelang, anggota-anggota kita yang paling setia dapat memperoleh hadiah dari banyak peritel dan restoran yang sering mereka kunjungi. Aku yakin kita akan mendapatkan sumbangan berharga yang dibeli oleh para hadirin dengan suka hati."

Setelah mempertimbangkan hal itu, Jody setuju. "Kurasa Anda benar. Tanpa lapangan golf klub tersebut, kita akan kesulitan menarik orang ke even itu. Lelang akan membuat para anggota berpartisipasi dengan cara yang berbeda, tetapi aku yakin mereka akan senang menghubungi orang-orang yang mereka kenal di komunitas atas nama kita."

Jangan Meributkan Hal-Hal Sepele

Biarkanlah hal-hal kecil yang tidak begitu penting. Tetapkan seberapa besar kekhawatiran yang layak disebabkan oleh suatu hal dan jangan mau untuk memberi lebih. Pada akhirnya, semua hal itu sesungguhnya hal yang remeh saja.

Dengan kesadaran banyaknya ketidaksepahaman bukanlah hal yang benar-benar penting pada jangka panjang, kita harus berhati-hati ketika hendak menetapkan mana yang perlu dibela dan hanya menghadapi masalah-masalah yang memang memiliki dampak nyata pada tujuan dan relasi kita. Sue dan Stan merencanakan untuk berakhir pekan di pantai. Sue ingin menginap di West Beck Inn, tempat mereka selalu menginap, tetapi Stan merasa bahwa penginapan itu telah menjadi terlalu mahal dari tahun-tahun sebelumnya. Alih-alih mengakui bahwa ia memiliki keterikatan romantis untuk tetap tinggal di penginapan yang biasanya itu, Sue secara pasif agresif mulai berbicara kepada Stan secara ketus dan pendek-pendek. Setelah sejam

berargumen, Stan mengatakan, "Sue, aku tahu dari tingkahmu bahwa ada sesuatu yang telah kulakukan atau katakan yang mengganggumu. Aku ingin tahu apakah itu." Sue berpikir, "Bagaimana mungkin kamu *tidak* tahu apa itu?" tetapi dia lantas ingat bahwa Stan sering kali tidak bisa menebak apa yang ada di benaknya. Sue mengatakan kepada Stan bahwa dia menafsirkan pernyataannya mengenai penginapan tersebut sebagai pertanda bahwa Stan tidak lagi memiliki perasaan terhadapnya. Stan mengatakan bahwa dirinya paham, dan bahwa dirinya memiliki keterikatan pada penginapan itu, tetapi ia juga ingin menikmati waktu berlibur mereka tanpa menghabiskan terlalu banyak uang. Mereka sepakat untuk mencari opsi yang tidak terlalu mahal dan akhirnya menemukan sebuah hotel yang ternyata lebih mereka sukai.

Terimalah yang Tak Terelakkan

Jika tidak dapat mengubah sesuatu yang tidak menyenangkan, kita hanya perlu belajar untuk menerimanya. Terkadang, suatu keputusan harus dibuat atau sebuah situasi mesti dihadapi tak peduli sikap kita atasnya, dan dengan tercengkeram atau bersikap memusuhinya, kita sama saja dengan membuang-buang masa. Misalnya, ayah Tim didiagnosis dengan pradiabetes. Dokternya mengatakan kepadanya untuk menurunkan berat badan dan mencari waktu untuk berolahraga. Tim menyemangati ayahnya untuk mengubah pola makan, dan membelikannya sepatu olahraga dan pedometer agar lebih sering keluar rumah dan berjalan-jalan. Ayah Tim memarahinya karena "berusaha mengatur hidupnya", dan menolak untuk mematuhi nasihat dokter. Tim merasa sangat frustrasi, tetapi belajar untuk menerima bahwa satu-satunya orang yang dapat mengubah perilaku ayahnya adalah dirinya sendiri.

Setiap kali berkonflik dengan seseorang, ada satu faktor yang dapat membuat perbedaan antara merusak relasi itu dan memperdalamnya. Faktor itu adalah sikap.

— William James, psikolog Amerika

Jangan Berusaha Membalas Dendam

Dalam masyarakat, kita cenderung menampilkan pembalasan dendam secara glamor—di film-film dan di TV, pahlawan sering kali adalah mereka yang berusaha membalas dendam kepada orang yang telah menyakiti mereka. Namun, pada kenyataannya, membalas dendam adalah tindakan yang picik. Jika "sukses" melakukannya, kita tahu bahwa hal tersebut tidak memberi kebahagiaan, justru membuat kita merasa pedih dengan cara yang berbeda. Amarah, kegeraman, dan kebencian menghancurkan kemampuan kita untuk menikmati hidup. Jangan biarkan situasi apa pun atau siapa pun mengontrol kebahagiaan kita.

Rayakan keberagaman, berlatihlah menerima dan semoga kita semua memilih opsi yang dipenuhi kedamaian alih-alih konflik.

— Donzella Michele Malone, psikolog dan penulis

Profil Kepribadian: Apakah Ini Aku?

Tidak jarang kita cenderung menyalahkan orang lain sebagai penyebab konflik saat penyebab sesungguhnya bisa jadi adalah diri kita sendiri.

Untuk memahami diri sendiri dengan lebih baik dan bagaimana kita cenderung bertindak dalam situasi konflik, bacalah item-item berikut dengan saksama dan tuliskan angka dari skala jawaban di samping tiap-tiap pernyataan:

1. — Jarang
2. — Kadang-kadang
3. — Hampir selalu
4. — Saya bisa dibujuk untuk menerima sudut pandang orang lain.
5. — Saya menutup diri pada seseorang yang tidak sepaham dengan saya.
6. — Ketika timbul konflik, saya menangani isu tersebut secara diplomatis dan tidak menyerang individu.
7. — Saya berpikir bahwa orang lain berusaha "merundung" saya.
8. — Saya mengekspresikan pemikiran dan keyakinan saya dengan bijak ketika pemikiran dan keyakinan itu berbeda dari orang lain.
9. — Alih-alih menyampaikan opini ketika saya tidak setuju, saya menyimpannya dalam hati.
10. — Saya mendengarkan sudut pandang orang lain dengan pikiran terbuka.
11. — Ketika berbeda pendapat dengan orang lain, saya cenderung membiarkan emosi menguasai saya.
12. — Saya meninggikan suara untuk menyampaikan maksud saya ketika berargumen.
13. — Saya cenderung meremehkan orang lain ketika menyampaikan maksud saya.
14. — Saya mencari cara untuk bernegosiasi dan berkompromi dengan orang lain.
15. — Saya pernah diberi tahu bahwa saya suka memaksa.
16. — Saya memastikan bahwa saya menyuarakan pendapat dalam kontroversi yang muncul.
17. — Saya rasa konflik dalam rapat itu penting.

18. — Saya adalah orang yang paling vokal dalam rapat ketika berusaha menyampaikan maksud saya.

Penilaian:

Tambahkan skor total dari pertanyaan nomor 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, dan 15, kemudian kurangi jumlah itu dengan skor dari pertanyaan nomor 3, 5, 7, 11. Angka yang diperoleh adalah skor akhir Anda.

Skor Anda Itu Berarti Apa?

1-4: Pasif—Kita cenderung menghindari konflik. Kita mungkin membiarkan orang yang sulit atau yang memiliki pendapat berbeda "menang" dengan mengalah begitu saja pada perbedaan pendapat, bahkan bila kita tidak diuntungkan oleh situasi yang dihasilkan.

5-10: Asertif—Secara profesional, kita bersikap asertif ketika berhubungan dengan orang yang sulit atau yang memegang pendapat berbeda. Titik tengah ini adalah tempat yang positif dalam skala kita: menyampaikan gagasan-gagasan kita tanpa argumentatif. Kita perlu terus bersikap terbuka untuk mendengarkan berbagai sudut pandang yang berbeda, dan mengekspresikan gagasan serta opini kita dengan sebaik-baiknya.

11 dan lebih tinggi: Agresif—Ketika tidak sepakat dengan orang lain, kita bisa jadi begitu agresif sehingga orang menghindari berinteraksi dengan kita sama sekali. Kita akan memperoleh lebih banyak hal positif jika mau belajar untuk mendengarkan dan menyampaikan opini secara lebih efektif.

Jika Anda telah belajar bagaimana berbeda pendapat tanpa menjadi menyebalkan, Anda telah menemukan rahasia pergaulan yang benar—baik itu dalam bisnis, relasi keluarga, maupun hidup itu sendiri.

— Bernard Meltzer, komentator radio

Memahami Respons pada Konflik

Bagi sebagian besar orang, hambatan terhadap penyelesaian konflik muncul ketika kepercayaan atau keyakinan mereka yang sudah tertanam dalam ditantang atau terancam. Untuk membantu "memadamkan api yang berkobar" kala perselisihan muncul, memahami respons-respons tipikal terhadap konflik akan berguna.

Konflik memengaruhi orang yang terlibat dengan beragam cara. Memang, sebagian besar orang merasa tidak nyaman ketika menghadapi konflik.

Salah satu respons yang lazim terhadap persoalan adalah menganggapnya personal, atau "menganggapnya tentang diri kita sendiri", dan ketika memandangnya demikian, emosi-emosi kita menjadi terbangkitkan. Alih-alih berfokus pada masalah, kita mengalihkan tekanan pada lawan, dan "serangan" atas diri kita.

Contohnya, dalam diskusi mengenai metode-metode untuk memperkenalkan suatu produk baru, Beth, pakar strategi pasar, mengajukan sebuah proposal. Megan, salah seorang manajer penjualan regional, menganggap proposal tersebut tidak baik. "Proposal itu tidak praktis," kata Megan. "Itu hanyalah teorinya. Pendekatan itu tidak akan pernah berhasil di lapangan." Megan meluapkan antagonismenya terhadap staf yang belum pernah turun ke lapangan memenuhi komentar-komentarnya.

Beth semestinya merespons dengan menanyakan kepada Megan alasan-alasan spesifik kenapa dia berpikir bahwa rencananya itu tidak akan berjalan. Namun, Beth merasa bahwa pernyataan yang dilontarkan Megan adalah suatu serangan personal. Alih-alih, satu-satunya yang terpikirkan olehnya adalah, "Megan ini orang yang berpandangan pendek. Ia pikir dirinya punya semua jawaban, dan secara otomatis menentang setiap ide yang disampaikan oleh staf pemasaran kita."

Mereka yang tidak dapat membedakan masalah dan perbedaan pendapat dari serangan personal akan memunculkan konflik mengenai dirinya sendiri. Mereka tidak melihat isunya secara jelas. Mereka cenderung:

- Merasa yakin sudah tahu masalah yang ada sebelumnya, bahkan tidak ingin mempertimbangkan pandangan-pandangan yang berbeda.
- Tidak menyukai perbedaan pendapat.
- Merasa enggan untuk mengambil kompromi.
- Tidak mau bertanggung jawab karena menyebabkan konflik.
- Merespons pada konflik secara emosional alih-alih secara intelektual.

Kebuntuan ini akan terus tak terpecahkan, mungkin akan muncul berulang kali, kecuali reaksi-reaksi emosional ini dipinggirkan. Pada situasi ini, manajer harus menyadari bahwa staf mereka tidak menangani isu aktual di depannya, dan mengarahkan kedua belah pihak kembali ke diskusi yang bermanfaat.

Orang lain mungkin tidak menganggap perbedaan tersebut sebagai hal yang personal, tetapi merasa terisolasi dalam pengalaman mereka akan hal tersebut. Meyakini bahwa mereka adalah satu-

satunya orang yang merasakan ketegangan atau melihat konflik, mereka akan mundur. Hal tersebut tidak akan membantu sedikit pun untuk mengubah situasi.

Serupa dengan itu, terdapat pula beberapa orang yang berasumsi bahwa mereka "kalah" dalam konflik apa pun. Hal ini sering kali mengambil bentuk dalam keyakinan bahwa "lawan" memiliki pengaruh yang lebih besar. Mereka percaya akan "kalah" dan memutuskan untuk tidak mengejar resolusi atas suatu isu. Dengan memberi tahu semua anggota staf bahwa opini mereka penting, dan dengan memberikan contoh-contoh konkret tentang bagaimana mereka dapat menyampaikan keprihatinannya dengan baik, maka konflik dapat ditangani dan diatasi.

Ingat, anggota-anggota staf yang sangat sensitif mungkin membutuhkan *coaching* ekstra dalam kaitannya dengan bagaimana membagikan persoalan yang mereka hadapi dengan orang lain. Manajer dan pemimpin tim perlu, dengan sengaja, meminta individu-individu seperti ini untuk menyampaikan gagasan dan saran mereka. secara berkala

Orang yang menjauh dari persoalan bisa dilihat sebagai penghindar konflik. Secara umum, mereka:

- Lebih suka menyerahkan persoalan kepada orang lain di dalam kelompok.
- Merasa sebal ketika dihadapkan pada konflik yang tidak dapat dihindari.
- Meyakini bahwa pemimpin organisasilah yang semestinya bertanggung jawab untuk mengatasi konflik.

Di sisi lain, beberapa individu tidak menjauh dari konflik; mereka bahkan mencari-cari perselisihan dan terlihat menikmati proses

perdebatan. Orang semacam ini sering 100% meyakini bahwa diri merekalah yang benar, dan tidak bersedia menerima solusi lain. Contohnya, Roger dan Kyle, manajer Roger, memiliki perbedaan pendapat yang tajam dalam hal bagaimana menangani sebuah persoalan. Roger merasa bahwa solusi yang ditawarkan oleh Kyle tidak memadai dan sepenuhnya yakin bahwa idenya untuk menangani isu tersebut adalah yang terbaik untuk memecahkannya. Tidak ada yang bisa mengubah pendiriannya ini. Kyle menjelaskan bahwa biaya untuk mengadopsi ide Roger jauh di atas anggaran yang telah disetujui dan meski alternatif yang berbiaya lebih rendah tidak sebagus dan seterbukti gagasan Roger, alternatif tersebut cukup baik untuk tujuan jangka pendek dan memungkinkan pekerjaan mereka tetap berjalan. Ia meminta Roger untuk menerima solusinya dan berjanji untuk berusaha mendapatkan persetujuan untuk anggaran yang lebih tinggi sehingga ide Roger tersebut dapat dipertimbangkan di masa yang akan datang.

Dengan memperjelas bahwa ia mempertimbangkan usulan Roger dan menghargai gagasan tersebut, Kyle menunjukkan kepada Roger bahwa ia mengakuinya sebagai seorang kontributor yang baik bagi organisasi. Roger merasa dihargai, walaupun dirinya belum melihat bahwa rencananya akan dijalankan, ia tetap bersedia mendukung pilihan lainnya, yang merupakan solusi yang berbiaya lebih rendah.

Mereka tampaknya menyukai konflik (bahkan memulainya) dapat dicirikan sebagai kombatan. Mereka ini:

- Menyukai pertentangan atau perselisihan.
- Menganggap konflik sebagai penajam pikiran dan menghasilkan solusi yang kreatif bagi masalah.
- Bisa jadi membangun situasi konflik.

- Biasanya lebih puas ketika memenangkan argumen alih-alih mencapai suatu kompromi.

Idealnya, kita ingin melihat konflik dengan pikiran terbuka dan terlibat di dalamnya dengan cara yang konstruktif. Kita semestinya berusaha untuk:

- Menyadari bahwa orang melihat isu secara berbeda-beda, maka dalam beberapa hal, konflik adalah sesuatu yang tak terelakkan.
- Memahami bahwa banyak orang tidak membuka konflik ke permukaan, yang pada gilirannya memunculkan kebencian dan keengganan untuk bekerjasama.
- Menghargai konflik sebagai jalan untuk membangun diskusi yang sehat.
- Berusaha mengantisipasi persoalan yang mungkin membawa pada konflik dan menanganinya dengan hati-hati sebelum persolan tersebut meledak.
- Menggunakan proses konflik sebagai sarana untuk mengembangkan lebih banyak pengetahuan mengenai isu-isu yang terlibat.
- Menciptakan kompromi menang-menang dalam menyelesaikan persoalan.

Keprihatinan Etis

Dalam situasi-situasi konflik tertentu, kita mungkin tidak yakin apakah permintaan atau tuntutan seseorang itu etis atau tepat. Misalnya, seorang pelanggan mungkin meminta cendera mata gratis, pengem-

balian dana, atau hiburan mahal, yang bukan merupakan hal yang biasa bagi organisasi kita. Dalam kasus-kasus tersebut, kita perlu berkolaborasi dengan anggota-anggota manajemen senior atau pengacara guna memastikan bahwa yang akan kita lakukan selaras dengan berbagai nilai dan praktik bisnis organisasi kita.

Kita membangun kesepahaman melalui nilai-nilai yang dianut bersama. Di dalam komunitas, kelompok kerja, keluarga, dan sistem-sistem sosial yang lain, nilai berfungsi sebagai sebuah kerangka yang menuntun keyakinan dan perilaku. Nilai-nilai yang sama memberi makna kepada dan memengaruhi peristiwa, komunikasi, dan interaksi di dalam kelompok, juga merupakan lem yang mengikat orang sehingga mereka mungkin untuk mengusahakan tercapainya tujuan yang sama. Menemukan nilai-nilai yang sama dari suatu komunitas, kelompok kerja, panitia, atau keluarga sangat menguntungkan karena nilai-nilai tersebut:

- Menetapkan aturan dasar atau prinsip penuntun bagi perilaku dan tindakan.
- Membangun budaya atau lingkungan dalam hal bahasa, ritual, praktik, keyakinan, dan perspektif.
- Membentuk landasan yang sama bagi kolaborasi.

Kolaborasi

Terkadang, situasi yang menyebabkan ketidakharmonisan dan sulit untuk dipecahkan. Bila mengandalkan diri sendiri, kita mungkin terbentur pada kapasitas yang terbatas untuk menangani banyak isu yang ada di seputar perselisihan. Pada saat seperti itu, bisa jadi yang terbaik bagi kita adalah mencari pengalaman, keahlian, kreativitas, dan nilai dari profesional lain untuk membantu penyelesaian masalah dengan baik.

Solusi kolaboratif terhadap konflik memungkinkan setiap orang dan pihak yang terlibat untuk merasakan bahwa semua hal dilakukan untuk menyelesaikan situasi secara profesional.

Kolaborasi dapat didefinisikan sebagai: tindakan bekerja bersama satu atau lebih orang dalam rangka mencapai sesuatu. Berkolaborasi dengan pakar membebaskan kita dari tekanan untuk menyediakan semua jawaban dalam situasi yang sulit, serta memungkinkan munculnya beragam sudut pandang yang akan membawa kita kepada hasil akhir yang baik.

Berkolaborasi dengan orang lain kiranya juga merupakan sebuah teknik yang efektif untuk menyelesaikan konflik-konflik personal. Ada kalanya sudut pandang pihak lain yang objektif menjadi pembeda yang penting dalam membantu kita menemukan solusi yang masuk akal bagi berbagai persoalan yang tampaknya sulit sekali dicari pemecahannya. Kita mungkin memerlukan bantuan seorang ahli atau individu yang lebih berpengalaman manakala:

Kurang Pengalaman

Sebagian besar dari kita merasa tidak nyaman berada dalam situasi konflik yang belum biasa dihadapi. Jika berhadapan dengan seorang pelanggan yang tidak puas, dan tidak familiar dengan situasi yang sesungguhnya, kita mungkin perlu berkolaborasi dengan bagian penjualan atau layanan konsumen untuk menangani masalah pelanggan tersebut.

Kurang Keterampilan atau Pengetahuan

Dalam beberapa situasi, menyadari bahwa keterampilan atau pengetahuan kita kurang memadai untuk secara profesional menangani

konflik. Sebagai contoh, kita bisa saja membutuhkan seseorang yang memiliki keterampilan lebih baik dalam hal komputer, menulis, atau negosiasi untuk membantu mengatasi isu yang muncul, atau mungkin mendapati diri dalam situasi ketika kita merasa perlu berkolaborasi dengan seseorang yang mempunyai kepakaran hukum atau akuntansi. Berkolaborasi dengan pihak lain membuka peluang untuk belajar dari mereka dan lebih jauh mengembangkan keterampilan kita sendiri.

Kurang Objektivitas

Kita semua mengalami yang namanya kurangnya objektivitas. Kita terbiasa melihat berbagai hal dari sudut pandang diri sendiri. Konsep yang sama ini berlaku pada sekelompok pekerja. Ketika orang yang telah bekerja di perusahaan yang sama mendapatkan pelatihan yang sangat mirip satu sama lain atau telah hidup di lingkungan yang sama untuk waktu yang lama, mereka cenderung berpikir serupa. Ketika menghadapi persoalan, mereka cenderung tiba pada kesimpulan yang sama tentang bagaimana menyelesaikan persoalan tersebut. Terkadang, sudut pandang yang lain dibutuhkan untuk memunculkan sebuah pendekatan yang baru dan berbeda guna menyelesaikan situasi (sungguh, banyak terobosan ilmiah dicetuskan atau dihasilkan oleh orang yang memiliki pengetahuan tradisional yang sedikit mengenai bidang itu—orang-orang semacam ini tidak terbatasi oleh pemahaman konvensional mengenai topik). Akan sangat bermanfaat untuk mencari rekan yang mempunyai sudut pandang lain.

> *Bukan spesies yang paling kuat yang bertahan hidup, bukan pula yang paling cerdas. Alih-alih, yang paling bisa beradaptasi dengan perubahanlah [yang bisa].*
>
> — Charles Darwin

Kurang Kreativitas dan Inovasi

Di banyak situasi konflik, pilihan yang tersedia untuk resolusi tidak mencukupi. Dalam kasus-kasus seperti itu, kita mengupayakan kolaborasi dengan mereka yang dapat membantu kita berpikir di luar persepsi kita sendiri.

Menjelang berakhirnya Perang Dunia II, Ford Motor Company menghadapi masalah besar—kembali memproduksi mobil sipil setelah bertahun-tahun memproduksi kendaraan tempur militer. Hendry Ford II, pemimpin perusahaan itu, menyadari bahwa untuk bergerak dengan cepat dan efektif, ia harus membuat perubahan-perubahan besar di manajemen dan untuk melakukannya ia harus berpaling ke luar perusahaan.

Ford tahu sebuah grup yang terdiri dari sepuluh pejabat dari operasi Army Air Force Statistical Control yang telah membentuk suatu organisasi untuk menerapkan di bisnis apa yang telah mereka jalankan berhasil selama masa perang. Ford merekrut kesepuluh-sepuluhnya.

Grup yang kemudian dikenal sebagai "bocah jagoan" ini lantas membantu perusahaan yang sedang kehilangan pemasukan tersebut mereformasi administrasinya yang kacau balau melalui perencanaan, organisasi, dan kontrol manajemen yang modern. Grup ini secara kolaboratif bekerja untuk mengubah perusahaan dan menjadikannya sangat menguntungkan. Salah seorang anggota grup ini, Robert McNamara, menjadi presiden pertama Ford di luar keluarga Ford. Ini kemudian mendasari penunjukkannya sebagai Menteri Pertahanan oleh Presiden Kennedy.

Kurang Personil

Beberapa konflik membutuhkan solusi yang pelik dan menguras waktu, serta menyadari bahwa persoalan tersebut tidak bisa ditangani sendirian. Untuk menemukan solusi terbaik, kita mungkin perlu menghubungi sejumlah orang atau melakukan riset untuk memverifikasi fakta. Cobalah usaha-usaha kolaboratif yang melibatkan lebih banyak orang saat merasa kita tidak memiliki cukup sumber daya waktu, keterampilan, atau pengetahuan.

Berjejaring dapat sangat membantu saat kita perlu menambah personil. Orang yang sukses mengembangkan jejaring personal yang terdiri dari individu-individu bertalenta sejak awal karier mereka. Hal ini mudah untuk dicapai. Ketika kita bertemu orang baru—secara sosial, di berbagai pertemuan asosiasi industri atau profesional, di beragam even kemasyarakatan—kita perlu memasukkan mereka ke dalam berkas jejaring kita. Cantumkan di berkas tersebut individu ini siapa, apakah kepakarannya, di mana Anda bertemu dengan orang itu, dan informasi lain yang relevan.

Seberapa Kolaboratifkah Kita? Sebuah Latihan Evaluasi Mandiri

Kolaborasi dan kooperatif tidak terbatas di tempat kerja. Dengan menyesuaikan pendekatan yang kolaboratif pada setiap fase dari kegiatan kita, hidup kita akan sangat diperkaya.

Langkah pertama adalah menilai seberapa kolaboratif kita. Centanglah pernyataan-pernyataan yang secara umum mendeskripsikan sikap kita.

1. Saya lebih banyak mendengarkan daripada berbicara.
2. Saya meminta orang untuk menceritakan minat mereka kepada saya.

3. Saya berusaha untuk membayangkan apa yang saya rasakan jika saya berada dalam situasi orang lain itu.
4. Ketika seseorang menceritakan pengalamannya kepada saya, saya ikut merefleksikan pengalaman saya sendiri.
5. Saya memiliki kecenderungan untuk menghakimi tindakan-tindakan orang lain.
6. Dengan jujur, saya berusaha melihat berbagai hal dari sudut pandang orang lain.
7. Saya membentuk opini-opini saya berdasarkan seberapa baik orang memenuhi ekspektasi saya.
8. Secara umum, saya sensitif pada suasana hati orang lain.
9. Saya lebih suka bekerja sendiri.
10. Saya lebih suka bekerja dengan orang lain.
11. Saya lebih tertarik pada tindakan-tindakan orang lain dari–pada perasaan mereka.
12. Saya menjadi tidak sabar ketika orang membicarakan pera–saan dan opininya dengan saya. Saya tidak butuh banyak detail; yang langsung ingin saya dengar adalah apa yang mereka perlukan dari saya.
13. Biasanya, tidak ada yang dapat saya lakukan untuk menye–lesaikan masalah orang lain.
14. Saya tidak punya waktu untuk mendengarkan persoalan orang lain.
15. Saya ingin tahu apa yang orang rasakan dalam suatu situasi konflik.
16. Saya tahu bagaimana orang di tim saya akan bereaksi secara umum.

17. Saya lebih senang bekerja dengan orang yang memiliki minat dan menganut nilai yang sama dengan saya.

18. Saya biasanya mendapatkan gagasan yang hebat dari orang lain.

Jika mencentang pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 15, 16, dan 18, kita adalah kolaborator yang baik. Jika kita mencentang pernyataan nomor 4, 7, 9, 11, 12, 13, 14, dan 17, kita perlu berusaha membuka pikiran dan belajar bersabar untuk meningkatkan keterampilan kolaboratif kita.

Proses untuk Membangun Kolaborasi

Ketika mengimplementasikan prosedur yang dideskripsikan di bawah ini, kita mesti selalu mengingat nilai-nilai yang secara bersama dianut oleh kelompok yang dengannya kita bekerja. Kolega kita akan lebih reseptif terhadap berbagai ide yang mencerminkan nilai-nilai mereka. Selain itu, kita juga mesti berusaha untuk menyadari kinerja kita dalam evaluasi terhadap kemampuan kolaboratif kita. Jika terdapat sebuah area yang bisa ditingkatkan, usahakan untuk menunjukkan peningkatan tersebut dalam proses penyelesaian masalah.

1. *Mengklarifikasi tujuan.* Langkah pertama dalam membangun kolaborasi adalah dengan jelas menyatakan tujuan yang ingin kita capai. Tujuan bisa beragam, mulai dari diperolehnya solusi jangka pendek atas suatu masalah sampai tujuan jangka panjang.
2. *Mengumpulkan semua fakta menyangkut situasi.* Untuk memperoleh suatu solusi yang adil dan mencakup masukan dari semua yang terlibat, kita harus mampu mengidentifikasi serta menyatakan fakta-fakta yang relevan terkait konflik.

3. *Mengomunikasikan situasinya kepada semua pihak.* Setiap anggota kelompok kita perlu tahu semua informasi mengenai persoalan tersebut agar dapat berkontribusi sebaik-baiknya bagi solusinya. Jika kita tahu mengenai peran khusus yang ingin agar orang ambil dalam proses kolaborasi itu, sampaikan informasi tersebut kepada mereka.
4. *Meminta kerja sama.* Dengan bahasa selugas mungkin, kita meminta kerja sama atau kolaborasi dan apa yang kita butuhkan dari pihak lain.
5. Bertukar pikiranlah dengan partner kolaborasi kita untuk mencapai input yang dicari: kreativitas dan inovasi, sumber daya tambahan, pengalaman, dan sebagainya.
6. *Mempertimbangkan opsi-opsi yang mungkin.* Sebagian besar pihak dalam kolaborasi akan mengharapkan agar kita paling tidak memiliki beberapa ide mengenai bagaimana isu yang akan ditangani. Terbukalah untuk mendengar munculnya gagasan-gagasan segar, dan komentar mengenai solusi yang Anda tawarkan.
7. *Mengimplementasikan aksi.* Sesegera mungkin dalam prosesnya, kita perlu menjalankan solusi.
8. *Menindaklanjuti.* Aturlah suatu proses untuk menindaklanjuti dengan menyeluruh keefektifan solusi tersebut. Buatlah jadwal untuk mengecek kemajuan, dan dengan jelas tetapkan cara-cara kemajuan tersebut akan dikomunikasikan.
9. *Evaluasi.* Setelah tiga bulan, atau setelah kurun waktu lain yang masuk akal dengan mempertimbangkan persoalan dan solusinya, lakukan pengecekan untuk melihat seberapa mereka yang disasar oleh solusi kita merasa puas dengan penyelesaian masalahnya.

Cara untuk mencapai kesuksesan pertama-tama adalah dengan memiliki suatu cita-cita—tujuan—yang pasti, jelas, praktis. Kedua, milikilah sarana-sarana untuk mencapai tujuan kita: kebijaksanaan, uang, bahan, metode. Ketiga, selaraskan semua kebutuhanmu dengan tujuan itu.

— Aristoteles

Tip untuk Kolaborasi yang Efektif

Langkah-langkah yang dijabarkan di atas akan menuntun Anda melewati proses kolaborasi untuk menyelesaikan masalah-masalah di tempat kerja. Ingatlah hal-hal berikut selama proses tersebut:

Jika ingin kolaborasi berjalan baik, pihak-pihak yang berkepentingan tidak boleh dikumpulkan terlalu dini atau terlalu terlambat. Sebuah situasi yang kecil mungkin tidak perlu dihadapi oleh kelompok yang besar, bahkan lebih baik untuk dicek bila hal itu dapat dipecahkan tanpa melibatkan orang lain. Di sisi lain, jika kita mencetuskan upaya kolaborasi terlalu terlambat, kita mungkin tidak bisa memenuhi tenggat waktu, atau isu itu sendiri bisa jadi telah bertambah pelik.

Perlu diingat pula bahwa sumber daya berupa manusia, waktu, uang, ruang, dan dukungan merupakan faktor-faktor yang memainkan peran penting dalam kolaborasi yang sukses. Jika kita bergerak sendiri, investasi yang diperlukan bisa jadi lebih sedikit, tetapi kembalian atas investasi hampir selalu jauh lebih besar dalam jangka panjang ketika kita menerima dan memakai ide-ide dari banyak pihak.

Untuk memaksimalkan talenta dan pengalaman yang terpresentasikan dalam kolaborasi, semua rencana, gambaran, rancangan kasar, dan tujuan harus disampaikan dan dibagikan. Rencana yang ditetapkan sering kali menjadi tujuan dari kolaborasi. Begitu rencana

sudah ditetapkan, kita mungkin akan mampu untuk mencapai solusi dengan kekuatan kita sendiri.

Akhirnya, kita perlu memahami bahwa kolaborasi jarang bisa berhasil dan mengakar di budaya manajemen memiliki kendali yang terlalu besar atau batas-batas yang kaku antarbagian dan fungsi kerja ditemukan. Tim-tim kooperatif yang menjunjung kontribusi individu adalah yang paling kondusif bagi kolaborasi afektif.

> *Kita tidak bertindak dengan benar karena memiliki kebajikan atau keunggulan, tetapi memiliki hal-hal itu karena kita telah bertindak dengan benar.*
>
> — Aristoteles

Kolaborasi untuk Harmoni dalam Kehidupan Pribadi Kita

Selain menjalankan upaya-upaya kolaboratif yang baik pada peker–jaan, berikut adalah tempat-tempat lain kita dapat menjalankan upaya serupa.

Komunitas

Ada banyak cara bagi kita untuk melibatkan diri di komunitas. Melatih tim olahraga, memberi makan orang yang lapar, aktif dalam kelompok siskamling, menjadi orangtua anggota komite sekolah, berdonor darah, dan terlibat dalam partai politik merupakan cara untuk bekerja dengan orang lain guna mencapai tujuan bersama. Jika ingin memiliki perasaan bahwa kita berkontribusi kepada komunitas, dan bila ingin mengenal orang lain yang tinggal di sekitar kita, semestinya kita berperan serta dalam komitmen komunitas yang sama ini.

Sosial

Nilai-nilai kolaboratif atau kerja sama dapat diungkapkan melalui cara kita bersosialisasi. Bermain di sebuah liga olahraga, bergabung dengan klub buku, menghadiri konser dengan teman-teman, dan beragam aktivitas sosial lain memampukan kita untuk meningkatkan keterampilan kolaboratif kita. Dewasa ini, banyak aktivitas sosial berkutat di seputar isu-isu kesehatan. Mungkin, kita berolahraga di gym dan mendapat teman di sana, atau kita mengikuti program penurunan berat badan dengan orang-orang lain. Selain itu, masing-masing dari kita memiliki minat atau ketertarikan pribadi, seperti musik, berkebun, panjat tebing, memancing, atau mengoleksi benda-benda tertentu, dan tak jarang kita senang menghabiskan waktu dengan mereka yang punya minat yang sama dengan kita. Setiap aktivitas di mana kita berjumpa dan berinteraksi dengan orang lain dapat menjadi peluang untuk berkolaborasi atau mengasah kemampuan kolaboratif kita.

Pendidikan

Beberapa dari kita sedang kuliah untuk mengejar sebuah gelar; beberapa yang lain dari kita mempunyai anak-anak yang sedang kuliah juga. Banyak dari antara kita adalah pembelajar seumur hidup. Pendidikan adalah sebuah nilai yang banyak orang hargai dan junjung tinggi, dan sebagai murid atau orangtua (atau guru!), kita dapat bertukar pikiran serta bekerja dengan orang lain untuk menambah pengalaman belajar kita.

Rohani

Kita tidak harus datang dan bergabung ke tempat doa yang sama untuk memiliki nilai-nilai rohani yang sama. Karakteristik-karakteristik sederhana seperti kerendahan hati, keterbukaan, perhatian, atau

empati bisa menjadi nilai-nilai spiritual yang sama-sama dijunjung, yang lantas menyediakan kerangka kerja untuk berkolaborasi menuju terwujudnya kebaikan di dunia.

> *Tidaklah sulit untuk membuat keputusan ketika engkau tahu apakah nilai-nilai yang engkau pegang.*
>
> — Roy Disney

Hubungan Pribadi Kita

Tentu saja, kita perlu berkolaborasi di sepanjang waktu kehidupan pribadi kita. Di dalam masyarakat kita, sikap "keras kepala" sering kali dipandang sebagai suatu kekuatan, tetapi dalam upaya pemecahan masalah, berpikiran terbuka jauh lebih baik. Ketika konflik-konflik personal terjadi, solusi yang terbaik adalah yang kolaboratif ketika kepentingan setiap orang turut dijadikan bahan pertimbangan. Jika memungkinkan, pastikan semua pihak termaktub dalam konsensus. Mari kita cari dengan lebih saksama cara yang dengannya kita dapat menyelesaikan konflik dengan menggunakan kepentingan bersama sebagai alat untuk mencari solusi atas masalah.

Kesimpulan

- Konflik tidak terbuka bisa berbahaya bagi organisasi dan anggota-anggota stafnya. Kita kehilangan kesempatan untuk memperbaiki diri atau membuat perubahan yang berdampak positif dan signi–fikan.
- Sebagian besar orang tidak nyaman ketika dihadapkan pada konflik. Konflik mengusik rutinitas, dan membuat mereka merasa rentan.

- Untuk menyelesaikan konflik, ambillah pendekatan yang prag–matis.
  - Antisipasi persoalan yang dapat membawa pada konflik dan tangani sebelum muncul.
  - Gunakan proses konflik sebagai sarana untuk memperoleh lebih banyak pengetahuan mengenai isu yang terlibat.
  - Usahakan kompromi menang-menang untuk menyelesaikan masalah.

- Pedoman ketika menghadapi konflik:
  - Hadapi situasi ketika emosi stabil dan tenang.
  - Pilih tempat yang netral untuk mendiskusikan isu tersebut.
  - Perlakukan isu tersebut sebagai persoalan tim, jika dianggap tepat.
  - Jangan mendominasi diskusi.
  - Ajukan pertanyaan untuk memperoleh informasi yang baik dan faktual.
  - Ambil posisi yang menetralkan situasi. Hindari komentar yang bernada menuduh.
  - Bicaralah tentang persoalan, bukan tentang orang yang terlibat.
  - Berhentilah bicara dan mulai dengarkan.
  - Bertindak berdasar apa yang kita dengar.

- Beberapa pedoman untuk membantu kita melangkah dari konflik secara produktif dan tanpa menyimpan rasa benci atau dendam adalah:
  - Berusaha dengan jujur untuk melihat berbagai hal dari sudut pandang orang lain.

- Jangan meributkan hal-hal sepele.
- Terimalah apa yang tidak dapat kita ubah.
- Putuskan seberapa besar kekhawatiran yang layak kita berikan pada konflik itu dan jangan mau memberi lebih dari itu.
- Jangan pernah berusaha untuk membalas dendam. Kita akan lebih bahagia jika memberikan pipi yang lain daripada balas menghantam mereka yang telah melukai kita.

- Kita membangun kerja sama melalui nilai-nilai bersama. Nilai-nilai bersama memberi makna pada relasi kita dan membangun landasan untuk menemukan resolusi bagi persoalan.
- Dengan berkolaborasi dengan orang lain di dalam dan di luar organisasi, kita dapat mengakses pengalaman, kepakaran, kreativitas, dan nilai-nilai para profesional lain untuk menyelesaikan persoalan dengan baik.
- Kehidupan personal menawarkan kepada kita kesempatan yang tak berbilang untuk menerapkan keterampilan kolaboratif. Tempat yang bagus untuk mengawali adalah mencari area di mana semua pihak memiliki kepentingan yang sama, dan menggunakan hal itu sebagai batu loncatan untuk mengatasi masalah.

al Publishing/KG

Apendiks A

Mengenai Dale Carnegie & Associates, Inc.:

Didirikan pada 1912, Dale Carnegie Training telah berkembang dari keyakinan satu orang pada kekuatan perbaikan diri pada sebuah perusahaan pelatihan berbasis kinerja dengan kantor di seluruh penjuru dunia. Pusat ini berfokus pada usaha untuk memberikan kepada mereka yang bergerak di bisnis peluang untuk mempertajam keterampilannya serta meningkatkan kinerja demi mencapai hasil yang positif, stabil, dan menguntungkan.

Batang tubuh pengetahuan Dale Carnegie yang asli telah terus-menerus diperbarui, diperluas, dan disempurnakan melalui pengalaman bisnis yang nyata selama hampir seabad. Seratus enam puluh kantor Dale Carnegie Franchisees di seluruh dunia memberikan layanan pelatihan dan konsultasi mereka pada perusahaan dari segala matra di semua segmen bisnis untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja. Hasil dari pengalaman kolektif dan global ini adalah cadangan pemahaman bisnis yang besar yang diandalkan oleh para klien kami untuk meningkatkan hasil bisnis mereka.

Dale Carnegie Training memiliki cabang di 50 negara bagian di Amerika Serikat serta di lebih dari 75 negara. Lebih dari 2.700 instruktur memberikan program-program Dale Carnegie Training dalam lebih dari 25 bahasa. Dale Carnegie Training bertekad untuk melayani komunitas bisnis di segenap penjuru dunia. Pada kenyataannya, sekitar tujuh juta orang telah mengikuti program-program di Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training menekankan berbagai prinsip dan proses yang praktis dengan cara merancang program-program yang menawarkan pengetahuan, keterampilan, dan praktik yang orang perlukan untuk memberikan nilai tambah pada bisnis. Dengan cara mengoneksikan solusi-solusi yang telah terbukti dengan berbagai tantangan dunia nyata, Dale Carnegie Training diakui secara internasional sebagai pemimpin terdepan dalam membantu orang mengeluarkan potensi terbaik mereka.

Dari antara lulusan berbagai program ini adalah para CEO korporasi-korporasi besar, para pemilik serta manajer bisnis dari segala matra dan setiap aktivitas komersial dan industrial, pemimpin legislatif dan eksekutif pemerintahan, dan tak terhitung banyaknya individu yang hidupnya telah diperkaya oleh pengalaman yang mereka dapatkan di Dale Carnegie Training.

Apendiks B

Prinsip Dale Carnegie

Menjadi seorang pribadi yang lebih ramah

- Jangan mengkritik, mengecam, atau mengeluh.
- Berikan apresiasi yang jujur dan tulus.
- Bangkitkan dalam diri orang lain keinginan yang kuat.
- Tunjukkan ketertarikan yang tulus pada orang lain.
- Tersenyumlah.
- Ingatlah bahwa nama seseorang, bagi orang tersebut, adalah bunyi termanis yang ada.
- Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara mengenai diri mereka.
- Bicaralah dengan memperhatikan kepentingan pihak lain.
- Buat orang lain merasa penting—dan lakukan itu dengan tulus.
- Untuk mendapat yang terbaik dari suatu perselisihan—hindari perselisihan.
- Tunjukan rasa hormat pada opini orang lain. Jangan pernah katakan pada orang bahwa dia salah.
- Jika Anda salah, akuilah secepatnya, dengan penuh empati.
- Mulailah dengan cara yang hangat.
- Buat orang lain mengatakan "ya" dengan segera.
- Biarkan orang lain bicara yang banyak.
- Biarkan orang lain merasa bahwa ide itu miliknya.
- Berusahalah secara jujur untuk melihat berbagai hal dari sudut pandang orang lain.

- Tunjukkan simpati pada ide dan keinginan orang lain.
- Carilah motif-motif yang lebih mulia.
- Dramatisasi ide Anda.
- Lemparkan tantangan.
- Mulailah dengan pujian dan apresiasi jujur.
- Tunjukkan kesalahan orang secara tidak langsung.
- Bicaralah tentang kesalahan-kesalahan Anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.
- Ajukan pertanyaan alih-alih memberi perintah langsung.
- Beri ruang pada orang lain untuk menyelamatkan muka.
- Pujilah perbaikan sekecil apa pun dan pujilah setiap perbaikan. "Jujurlah dalam memberi penghargaan dan murahlah dalam memberi pujian."
- Beri orang lain reputasi yang baik untuk dinikmatinya.
- Beri dorongan. Buatlah kesalahan terlihat gampang untuk diper–baiki.
- Buat orang lain senang melakukan hal yang Anda sarankan.

Prinsip-prinsip Mendasar untuk Mengatasi Kekhawatiran

- Hiduplah dalam "kompartemen yang kedap hari".
- Bagaimana menghadapi masalah:
  - Bertanyalah pada diri sendiri, "Apakah hal terburuk yang mungkin terjadi?"
  - Siapkan diri untuk menerima yang terburuk.
  - Berusahalah untuk memperbaiki dari yang terburuk itu.
  - Ingatkan diri sendiri betapa mahal harga yang harus Anda bayarkan dalam hal kesehatan untuk kekhawatiran tersebut.

Teknik-teknik Dasar untuk Menganalisis Kekhawatiran

- Dapatkan semua faktanya.
- Pertimbangkan semua fakta itu—kemudian ambillah keputusan.
- Begitu keputusan diambil, bertindaklah!
- Tulis dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:
  - Apakah masalahnya?
  - Apakah yang menyebabkan masalah itu?
  - Apakah solusi-solusi yang mungkin?
  - Manakah yang merupakan solusi yang paling baik?
- Hentikan kebiasaan khawatir sebelum kebiasaan itu memutus hidup Anda.
- Teruslah sibukan diri.
- Jangan merisaukan hal-hal remeh.
- Gunakan hukum rata-rata untuk mengatasi kekhawatiran Anda.
- Terimalah hal yang tak terelakkan.
- Putuskan seberapa besar kekhawatiran yang layak disebabkan oleh sesuatu dan jangan mau memberi lebih daripada itu.
- Jangan khawatir akan masa lalu.
- Kembangkan suatu sikap mental yang akan memberi Anda kedamaian dan kebahagiaan.
- Penuhi pikiran Anda dengan pemikiran akan kedamaian, keberanian, kesehatan, dan harapan.
- Jangan pernah membalas musuh-musuh Anda.
- Terima dan peluk rasa syukur atau terima kasih.
- Hitung berkat-berkat Anda—bukan masalah-masalah Anda.
- Jangan meniru orang lain.

- Ciptakan kebahagiaan bagi orang lain.
- Cobalah untuk menarik keuntungan dari kerugian Anda.

Sebagian orang menikmati hidup berlimpah dan sempurna yang mereka miliki. Orang-orang ini ibarat magnet; sangat bersinar, riang, dan menarik sampai-sampai mereka tak perlu memaksa atau meminta orang lain untuk "membukakan jalan" bagi mereka. Pintu-pintu selalu terbuka lebar dan mengundang mereka untuk memasukinya.

Kehadiran mereka membuat orang lain nyaman dan bahagia. Mereka paham bagaimana cara terbaik untuk membujuk orang lain, bahkan tanpa harus mengucapkan sepatah kata pun. Mereka sangat populer dalam lingkungan sosial dan pergaulan, pekerjaan dan karier mereka pun dapat melesat dengan pesat.

Dapatkah Anda menjelma menjadi pribadi menggoda ini? Ya, tentu saja bisa.

Dalam buku ini Anda akan belajar cara:

- Mengembangkan citra diri yang baik;
- Menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan yang realistis;
- Memperlakukan orang lain dengan baik;
- Menjadi seorang yang cakap dalam berbincang-bincang;
- Berbicara di depan umum dengan percaya diri dan penuh keyakinan;
- Mengelola hubungan yang baik;
- Mengatasi kekhawatiran dan ketakutan;
- Menjadi seorang pemimpin sejati;
- Membantu orang lain meraih kesuksesan;
- Menjalani hidup yang harmonis.

BIP
Bhuana Ilmu Populer (Kelompok Gramedia)
Jl. Palmerah Barat 29-37, Unit 1 - Lantai 5, Jakarta 10270
T: (021) 53677834, F: (021) 53698138
E: redaksi_bip@penerbitbip.id
www.penerbitbip.id
Penerbit_BIP | Bhuana Ilmu Populer | penerbitbip
bipgramedia | Bhuana Ilmu Populer

RAIH KEJUTAN SPECIAL
KLAIM DI MYVALUE

Self Improvement U16+
5 5 0 0 0 1 9 7 7
9 786230 403910
Harga P. Jawa Rp. 85.000,-